



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr

**Robin Ernst Bähre**

**Die Gegenüberstellung von  
Einzel- bzw. Zentralvermarktung  
im Hinblick auf den sportlichen  
Erfolg der betroffenen Vereine**

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Die Gegenüberstellung von Einzel- bzw. Zentralvermarktung im Hinblick auf den sportlichen Erfolg der betroffenen Vereine**

Autor/in:

**Herr Robin Ernst Bähre**

Studiengang:

**Angewandte Medien**

Seminargruppe:

**AMsJ1-B**

Faculty of Media

---

# **BACHELOR THESIS**

---

**The comparison of individual  
and central publication  
regarding the sporting  
success of the affected clubs.**

author:

**Mr. Robin Ernst Bähre**

course of studies:

**Applied Media**

---

## **Bibliografische Angaben**

Nachname, Vorname: Bähre, Robin

Die Gegenüberstellung von Einzel- bzw. Zentralvermarktung im Hinblick auf sportlichen Erfolg der betroffenen Vereine

The comparison of individual and central publication regarding the sporting success of the affected clubs.

165 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

## **Abstract**

Diese Arbeit mit dem Titel: „Die Gegenüberstellung von Einzel- bzw. Zentralvermarktung im Hinblick auf sportlichen Erfolg der betroffenen Vereine“, behandelt den Zusammenhang von der Vermarktungsform einer Liga und dem sportlichen Erfolg der davon betroffenen Vereine. Ausgehend von der Fragestellung, ob es von Vorteil ist, wenn die Vereine aus einer zentralvermarkteten Liga kommen oder ob die Vorteile durch die Mehreinnahmen der Einzelvermarktung überwiegen, versucht diese Arbeit anhand der Auswertung wirtschaftlicher und sportlicher Ergebnisse einzelner Vereine diesen Zusammenhang herzustellen. Dabei kommt sie zu dem Schluss, dass die Zentralvermarktung auf lange Sicht im Vorteil gegenüber der Einzelvermarktung ist und diese den entsprechenden Vereinen nur bis zu einem gewissen Punkt nützt. Verfasser: Robin E. Bähre

# Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	V
<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XII</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XIII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Methodik.....	3
1.2 Recherche.....	5
<b>2 Deutschland – Bundesliga .....</b>	<b>7</b>
2.1 Entwicklung des Profifußballs.....	8
2.1.1 Die Anfangszeit .....	8
2.1.2 Fußball vor und nach dem zweiten Weltkrieg .....	9
2.1.3 Gründung der Bundesliga .....	10
2.1.4 Wiedervereintes Deutschland – gesamtdeutsche Bundesliga..	12
2.1.5 Das neue Jahrtausend – Gründung der DFL .....	12
2.1.6 Fußball in Deutschland heutzutage .....	13
2.2 Entwicklung der Fußball-Fernsehübertragung .....	14
2.2.1 Auftritt des Privatfernsehens.....	15
2.2.2 Einstieg des Pay-TV's.....	17
2.2.3 Die Fußballübertragung auf dem Weg zu ihrer heutigen Erscheinung .....	17
2.3 Zusammenhang von wirtschaftlichem und sportlichem Erfolg.....	18
2.3.1 Situation vor 2006 .....	18
2.3.2 Neuer Verteilerschlüssel dank Vorstoß der Bayern .....	19
2.3.3 Verteilungsschlüssel ab der Saison 2006/07 .....	20
2.3.4 Verteilerschlüssel 2009/10 bis 2012/13.....	21
2.3.5 Aktueller Verteilerschlüssel.....	22
2.4 FC Bayern München .....	23
2.4.1 Vereinsstruktur .....	24
2.4.2 Finanzen.....	26
2.4.3 Sportliche Erfolge der letzten Jahre.....	29
2.5 BVB Dortmund 09 e.V.....	31
2.5.1 . Vereinsstrukturen .....	32
2.5.2 Finanzen.....	34
2.5.3 Sportliche Erfolge der letzten Jahre.....	37

---

2.6	Bayer 04 Leverkusen GmbH .....	40
2.6.1	Vereinsstrukturen .....	40
2.6.2	Finanzen.....	43
2.6.3	Sportliche Erfolge der letzten Jahre.....	47
<b>3</b>	<b>England – Premier League .....</b>	<b>48</b>
3.1	Entwicklung des Profifußballs.....	49
3.1.1	Die Vorläufer .....	49
3.1.2	Die Anfänge des tatsächlichen Fußballs .....	50
3.1.3	The Football League .....	51
3.1.4	Das frühe 20. Jahrhundert .....	52
3.1.5	Die Jahre zwischen den Kriegen (1919-1939) .....	52
3.1.6	Das Ende der englischen Vormachtstellung .....	53
3.1.7	Die Renaissance (1958-1971) .....	54
3.1.8	Skurrile 70er - erfolgreiche 80er .....	55
3.1.9	Das Ende einer Ära.....	56
3.1.10	Gründung der Premier League (das letzte Jahrzehnt des 19. Jhd.)	58
3.1.11	Die letzten zehn Jahre .....	60
3.2	Entwicklung der Fußball-Fernsehübertragungen .....	62
3.2.1	Das Anfangsstadium .....	62
3.2.2	Schaffung eines Regelrahmens.....	63
3.2.3	1966 - Die WM im eigenen Land .....	64
3.2.4	Das Aufkommen erster Liveübertragungen.....	64
3.2.5	Gründung der Premier League und was seit dem passiert ist..	65
3.3	Zusammenhang von wirtschaftlichem und sportlichem Erfolg.....	66
3.4	Chelsea F.C. ....	68
3.4.1	Vereinsstrukturen .....	69
3.4.2	Finanzen.....	71
3.4.3	Sportliche Erfolge der letzten Jahre.....	73
3.5	Manchester United F.C. ....	75
3.5.1	Vereinsstrukturen .....	75
3.5.2	Finanzen.....	78
3.5.3	Sportliche Erfolge der letzten Jahre.....	80
3.6	Manchester City F.C. ....	81
3.6.1	Vereinsstrukturen .....	82
3.6.2	Finanzen.....	88
3.6.3	Sportliche Erfolge der letzten Jahre.....	91
<b>4</b>	<b>Spanien – Liga BBVA.....</b>	<b>92</b>
4.1	Entwicklung des Profifußballs.....	92

---

4.1.1	Gründung erster Wettbewerbe .....	93
4.1.2	Die Anfangsjahre.....	94
4.1.3	Die Zeit nach dem Bürgerkrieg .....	94
4.1.4	Dominanz des „weißen Balletts“ .....	95
4.1.5	Madrid unter sich.....	95
4.1.6	Die Geburtsstunde des ewigen Duells .....	96
4.1.7	Das Namensponsoring - <i>Liga BBVA</i> bzw. <i>Liga Adelante</i> .....	97
4.2	Entwicklung der Fußball-Fernsehübertragung .....	97
4.2.1	Einführung des digitalen Fernsehens und das „Fußballgesetz“ .....	98
4.2.2	Situation zu Beginn dieses Jahrtausends.....	101
4.2.3	(jüngere) Vergangenheit – erster „Beinahe-Streik“ .....	102
4.2.4	Erneuter Vorstoß Richtung Zentralvermarktung – Entwicklungen seit 2010 .....	104
4.2.5	Aktuelle Situation .....	106
4.3	Zusammenhang von wirtschaftlichem und sportlichem Erfolg.....	108
4.4	Real Madrid .....	109
4.4.1	Vereinsstrukturen .....	109
4.4.2	Finanzen.....	114
4.4.3	Sportliche Erfolge der letzten Jahre.....	121
4.5	FC Barcelona .....	122
4.5.1	Vereinsstrukturen .....	123
4.5.2	Finanzen.....	141
4.5.3	Sportliche Erfolge der letzten Jahre.....	144
4.6	Club Atlético de Madrid S.A.D. ....	145
4.6.1	Vereinsstruktur .....	145
4.6.2	Finanzen.....	148
4.6.3	Sportliche Erfolge der letzten Jahre.....	154
<b>5</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>156</b>
5.1	Erkenntnisse .....	156
5.1.1	Deutschland .....	156
5.1.2	England .....	157
5.1.3	Spanien .....	158
5.2	Bewertung .....	159
5.2.1	Deutschland .....	159
5.2.2	England .....	161
5.2.3	Spanien .....	162
5.3	Ausblick.....	163
5.3.1	Weiterentwicklung des europäischen Vereinsfußballs .....	163
5.3.2	Weiterentwicklung dieser Arbeit .....	165

---

<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>XI</b>
Deutschland – Bundesliga .....	XI
Entwicklung des Profifußballs.....	XI
Entwicklung der Fußball-Fernsehübertragung .....	XI
FC Bayern München AG.....	XII
BVB 09 e.V. Dortmund.....	XII
Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH .....	XIII
England – Premier League .....	XIV
Manchester United FC plc .....	XIV
Manchester City FC plc .....	XIV
Spanien – Liga BBVA.....	XIV
FC Barcelona .....	XV
Club Atlético de Madrid S.A.D. ....	XVI
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XVII</b>



## Abkürzungsverzeichnis

CBE	Commander of the Order of the British Empire
CF	Club de Fútbol
CL	(UEFA) Champions League
DFB	Deutscher Fußball-Bund e.V. ßen
DFML	Deloitte Football Money League
DFL	Deutsche Fußball Liga GmbH(= Ligaverband)
DM	Deutsche Mark
EL	(UEFA) Europa League <i>Company</i>
EUR	Euro
e.V.	eingetragener Verein
FA	Football Association
FC	Fußball-/Futbol-/Footballclub
GBP/£	Britische Pfund
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
gGmbH	Gemeinnützige GmbH
GmbH& Co.KGa.A.	Kommanditgesellschaft auf Aktien mit GmbH (s.o.) als Komplementär
LFP	Liga Nacional de Fútbol Profesional
n.E.	Nach Elfmeterschießen
n.V.	Nach Verlängerung
Mio	Millionen

---

PLC	Public Limited Company (AG)
p.A.	per Anno
S.A.D.	Sociedad Anónima Deportiva („Sport-GmbH“)
S.p.A.	società per azioni (AG)
Ltd.	Limited (=Kapitalgesellschaft
USD	US-Dollar
RFEF	Real Federación Española de Fútbol

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Screenshot – UEFA Länder-Koeffizienten 2013/14_Top 25 .....	2
Abbildung 2: Vertretene Clubs in der FML 2013 nach Ländern .....	8
Abbildung 3: Entwicklung der Zuschauerzahlen in den Stadien.....	14
Abbildung 4: Organigramm des FC Bayern München (Stand September 2012).....	25
Abbildung 5: Bundesliga Einnahme-Mix 2011/12 .....	26
Abbildung 6: Kennzahlen FC Bayern AG seit 2007/08.....	28
Abbildung 7: Grafische Darstellung aus Tabelle 3.....	30
Abbildung 8: Grundstruktur des BVB .....	32
Abbildung 9: Unternehmensumfang Borussia Dortmund .....	33
Abbildung 10: Operative Aufteilung des BVB.....	34
Abbildung 11: Einnahmemix BVB (Geschäftsjahr 2012/13) .....	36
Abbildung 12: Kennzahlen des BVB-Konzern seit 2007/08 .....	37
Abbildung 13: Graphische Darstellung aus Tabelle 5.....	39
Abbildung 14: Organigramm Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH + Tochterfirmen ...	43
Abbildung 15: Graphische Darstellung aus Tabelle 6.....	48
Abbildung 16: English football pyramid .....	67
Abbildung 17: Präsidenten M.C.F.C.....	86
Abbildung 18: Entwicklungen im spanischen Profifußball 2010 .....	105
Abbildung 19: Estadio Alfredo di Stéfano (nach der 1. Bauphase) .....	118
Abbildung 20: Hauptgebäude Real Madrid City .....	119
Abbildung 21: Startaufstellung FC Barcelonas im CL-Finale 2009 .....	137
Abbildung 22: Lager im Ringen um die Zentralvermarktung .....	163

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gründungsmitglieder der Bundesliga .....	11
Tabelle 2: Entwicklung der Bundesliga TV-Einnahmen .....	16
Tabelle 3: Einnahmen FC Bayern AG 2012/13.....	27
Tabelle 4: Saisonabschlüsse des FC Bayern München .....	29
Tabelle 5: Saisonabschlüsse des BVB.....	38
Tabelle 6: Saisonabschlüsse Bayer 04 Leverkusen .....	47
Tabelle 7: Gründungsmitglieder von The Football League.....	51
Tabelle 8: AR und Unternehmensführung der Chelsea FC plc .....	70
Tabelle 9: Chelsea FC plc – Gremien des operativen Geschäfts.....	70
Tabelle 10: Sportliche Leitung Chelsea FC.....	71
Tabelle 11: Wirtschaftliche Entwicklung Chelsea FC plc.....	73
Tabelle 12: Saisonabschlüsse Chelsea F.C. ....	74
Tabelle 13: Unternehmensführung Manchester United FC plc .....	77
Tabelle 14: Trainer und Betreuer Manchester United FC.....	77
Tabelle 15: Wirtschaftliche Entwicklung Manchester United FC plc .....	79
Tabelle 16: Saisonabschlüsse Manchester United FC .....	81
Tabelle 17: Trainer/Betreuer Manchester City FC .....	87
Tabelle 18: Wirtschaftliche Entwicklung Manchester City FC Ltd. ....	90
Tabelle 19: Saisonabschlüsse Manchester City FC .....	91
Tabelle 20: Gründungsmitglieder der Primera División .....	93
Tabelle 21: Vorstand Real Madrid CF (Stand: Dezember 2013).....	113
Tabelle 22: Finanzielle Entwicklung Real Madrid CF unter Pérez.....	114
Tabelle 23: Wirtschaftliche Entwicklung Real Madrid C.F. ....	120
Tabelle 24: Saisonabschlüsse Real Madrid C.F. ....	121
Tabelle 25: Vereinsführung FC Barcelona (Stand: 2013).....	139
Tabelle 26: Generaldirektion des FC Barcelona (Stand: 2013).....	140

---

Tabelle 27: sportliche Leitung FC Barcelona zur Saison 2013/14.....	141
Tabelle 28: Wirtschaftliche Entwicklung FC Barcelona .....	143
Tabelle 29: Saisonabschlüsse FC Barcelona .....	144
Tabelle 30: Geschäftsführung Club Atlético de Madrid S.A.D. ....	147
Tabelle 31: Sportliche Leitung Atlético Madrid .....	147
Tabelle 32: Transferbilanzen Atlético Madrids seit dem Wiederaufstieg.....	151
Tabelle 33: Saisonabschlüsse Club Atlético de Madrid S.A.D. ....	155

# 1 Einleitung

Diese Bachelorarbeit setzt sich thematisch mit der Gegenüberstellung von klassisch zentralvermarkteten Ligen wie der englischen Premier League oder der deutschen Bundesliga und dem Gegenmodell der einzelvermarkteten Primera División - neuerdings „La Liga“ - aus Spanien auseinander. Dabei steht die Frage, welchen Einfluss die Fernsehgelde auf den Erfolg einer Fußball-Profiliga und ihrer Vereine nimmt, im Fokus. Es geht vor allem darum, die drei erfolgreichsten Fußballligen Europas zu vergleichen und zu untersuchen ob es einen Zusammenhang zwischen der Erfolgsgeschichte der deutschen Fußballbundesliga und der durch die Deutsche Fußball Liga GmbH<sup>1</sup> praktizierte Zentralvermarktung gibt. Für jedes Land spielen bei dieser Fragestellung zwei historische Entwicklungen eine jeweils entscheidende Rolle, die Entwicklung der Fernsehlandschaft und natürlich die des professionell betriebenen Fußballs bis hin zur funktionierenden und vom Verband veranstalteten Liga, die längst mehr als den bloßen Wettbewerb der besten Mannschaften darstellt. Schon längst geht es für die Vereine um mehr als den reinen sportlichen Erfolg. An diesem Punkt nimmt diese Arbeit ihren Anstoß. Es hat den Anschein, als ob gerade jetzt der Zeitpunkt gekommen ist sich diesem Thema noch einmal detailliert zu widmen, denn seit Jahren wird die Bundesliga immer stärker. In ihrer 50-jährigen Geschichte hat sie sich zu der zweitstärksten Liga nach der des Mutterlandes des Fußballs<sup>2</sup> entwickelt. Dafür spricht zum einen, dass es der Bundesliga gelungen ist, die ehemals einzelvermarktete italienische Serie A in der UEFA-5-Jahreswertung<sup>3</sup> hinter sich zu lassen und so einen Startplatz mehr im höchsten Wettbewerb des europäischen Vereinsfußballs - der *UEFA Champions League*<sup>4</sup> - zu ergattern, aber auch der Erfolg der teilnehmenden Vereine spricht dort eine deutliche Sprache. Der FC Bayern München, als Aushängeschild des deutschen Vereinsfußballs bspw., war seit der Saison 2009/10 drei Mal im Finale der Champions League vertreten und konnte dieses Abonnement letzte Saison mit einem Sieg im deutsch-deutschen Finale gegen den BVB Dortmund krönen. Da ist es quasi als logische Konsequenz zu betrachten, dass zum Vergleich nur die Besten herangezogen werden können. In diesem Fall also England und Spanien bzw. Vereine wie Manchester United, Real Madrid oder FC Barcelona (siehe Abschnitt 1.1 Methodik). Der Trend des deutschen Fußballs zeigt momentan eindeutig nach oben, die Nationalmannschaft ist populär wie schon lange nicht mehr und die ganze Nation verzehrt sich nach dem Titel. Die Bundesliga hat den Anspruch und die Ambitionen über kurz oder lang die stärkste Liga der Welt werden zu wollen. Derzeit trennen Deutschland auf Platz 3 und Spanien auf Platz 1 zwar noch ca. 8500 Punkte,

---

<sup>1</sup> künftig: DFL

<sup>2</sup> England

<sup>3</sup> siehe Abb. 1

<sup>4</sup> abgekürzt: CL

aber mit einem Weltmeister-Titel und weiterhin erfolgreichen Champions League-Teilnehmern kann auch das nur noch eine Frage der Zeit sein.

### Länder-Koeffizienten 2013/14

Land		09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	Pkt.	Verweise
Wählen Sie Ihren Verband								
1	 Spanien	17.928	18.214	20.857	17.714	4.714	79.427	7/7
2	 England	17.928	18.357	15.250	16.428	4.833	72.796	7/6
3	 Deutschland	18.083	15.666	15.250	17.928	4.000	70.927	6/7
4	 Italien	15.428	11.571	11.357	14.416	4.333	57.105	5/6
5	 Portugal	10.000	18.800	11.833	11.750	3.083	55.466	5/6
6	 Frankreich	15.000	10.750	10.500	11.750	2.666	50.666	4/6
7	 Russland	6.166	10.916	9.750	9.750	4.250	40.832	5/6
8	 Niederlande	9.416	11.166	13.600	4.214	1.750	40.146	3/6
9	 Ukraine	5.800	10.083	7.750	9.500	3.333	36.466	4/6
10	 Belgien	8.700	4.600	10.100	6.500	3.400	33.300	4/5
11	 Türkei	7.600	4.600	5.100	10.200	2.900	30.400	2/5
12	 Schweiz	5.750	5.900	6.000	8.375	4.200	30.225	3/5
13	 Griechenland	7.900	7.600	7.600	4.400	1.900	29.400	2/5
14	 Österreich	9.375	4.375	7.125	2.250	3.000	26.125	3/5
15	 Rumänien	6.083	3.166	4.333	6.800	5.625	26.007	2/4
16	 Tschechische Rep.	4.100	3.500	5.250	8.500	4.500	25.850	2/4
17	 Israel	7.250	4.625	6.000	3.250	2.750	23.875	2/4
18	 Zypern	4.250	3.125	9.125	4.000	1.250	21.750	2/4
19	 Dänemark	4.400	6.700	3.100	3.300	2.000	19.500	2/5
20	 Belarus	3.375	5.875	3.125	4.500	1.750	18.625	0/4
21	 Kroatien	3.000	4.125	3.750	4.375	3.125	18.375	2/4
22	 Polen	2.125	4.500	6.625	2.500	2.625	18.375	1/4
23	 Schottland	2.666	3.600	2.750	4.300	2.750	16.066	1/4
24	 Schweden	2.500	2.600	2.900	5.125	2.600	15.725	1/5
25	 Serbien	3.000	3.500	2.125	3.000	2.500	14.125	0/4

Abbildung 1: Screenshot – UEFA Länder-Koeffizienten 2013/14\_Top 25 (UEFA)

## 1.1 Methodik

Für den aufmerksamen Leser ergibt sich nun folgendes Bild: Das klingt ja alles sehr schön und mag auch seine liebe Mühe und Ordnung haben, wie aber soll diese Arbeit diesen Zusammenhang herstellen bzw. gar beweisen; oder anders gesagt, wie soll die Hypothese, dass die Zentralvermarktung einen positiven Effekt auf den sportlichen Erfolg der deutschen Mannschaften hat untersucht werden? Dieser Untersuchung liegt folgende Überlegung zu Grunde:

- ❖ Wenn der sportliche Erfolg durch die Vermarktungsform der jeweiligen Liga beeinflusst wird, müsste sich dieser Einfluss am Abschneiden der betroffenen Vereine im europäischen Vergleich ablesen lassen.

Für einen solchen Vergleich stehen dreierlei Möglichkeiten zur Auswahl: Erstens die jeweiligen Tabellen der UEFA – ähnlich wie den Länder-Koeffizienten (siehe Abb. 1) gibt es auch Vergleiche der Vereine. Zweitens der direkte Vergleich, wenn zwei der untersuchten Vereine innerhalb der letzten fünf Jahre auf einander getroffen sind gab es eventuell einen Sieger – war dieser Verein dann aber auch automatisch besser oder war ein anderer Faktor (Tagesform, Glück, Schiedsrichterentscheidung o.Ä.) vielleicht spielentscheidend? – und drittens noch das Abschneiden in den europäischen Wettbewerben im gleichen Zeitraum. Für die Untersuchung dieser Hypothese spielen aus den bereits erwähnten Gründen die erste und die letzte Möglichkeit eine entscheidende Rolle. Ein einzelnes oder auch mehrere Aufeinandertreffen können zu keinem Zeitpunkt eine solche Aussagekraft wie die beiden anderen Vergleiche erzielen. Die letzten sechs Jahre (also die Saisons 2007/08 – 2012/13) sind als Rückdatierung der Datenerhebung deshalb so entscheiden, weil gerade in diesen Jahren eine enorme Entwicklung in den Nationalmannschaften der drei verglichenen Nationen stattgefunden hat. Spanien wurde 2008, noch für viele überraschend, Europameister, hat seit dem aber eine unglaubliche Dominanz, gerade was die Turniere (WM/EM<sup>5</sup>) angeht, entwickelt. Deutschland hingegen spielt so attraktiv und unterhaltsam wie zuletzt in den 70er Jahren und wartet als Nation geradezu sehnsüchtig auf den ersten Titel dieser „goldenen Generation“. England hingegen hat mit dem Nationalteam in diesem Zeitraum eher seine Probleme und die „Three Lions“ sind das Sorgenkind der so vom Fußball geprägten Nation. Was aber den Vereinsfußball betrifft sind diese drei Nationen nach wie vor auf Augenhöhe die CL-Sieger seit 2008/2009 hießen entweder FC Barcelona (2008/09 bzw. 2010/11), FC Chelsea London (2011/12), FC Bayern München (2012/13) und kamen mit Ausnahme von Inter Mailand (2009/10) alle aus einem dieser drei Länder – und 2009/10 war der FC Bayern München ebenfalls im Finale, unterlag dann aber in der heimischen „Allianz-Arena“ mit 2:0 gegen die Italiener.

---

<sup>5</sup> Welt- bzw. Europameisterschaften



Eine weitere These, die zur Klärung der Hypothese dient, ist die Folgende:

- ❖ Eine starke Mannschaft bzw. ein starker Verein geht aus einer starken Liga hervor.

Die Vereine sind also dort oben, weil sie zu Hause die entsprechenden Herausforderer haben. Wonach ist diese Stärke der Liga aber nun zu definieren, welche Parameter gibt es um die Stärke einer Liga zu messen? Zum einen wäre dort die Chancengleichheit, zum anderen die Ausgeglichenheit innerhalb der Liga. Ersteres heißt, dass jeder Verein die theoretische Chance hat Meister zu werden und ebenso gut auch jeder absteigen kann. Während die Ausgeglichenheit für ein eng zusammen liegendes Gesamtklassament in der Abschlusstabelle spricht. Also müsste in einer „starken“ Liga die Abschlusstabelle relativ eng gestaffelt sein und in den letzten fünf Jahren müsste es mehr als eine oder zwei Mannschaften mit einer rechnerisch realistischen Chance auf den Titel gegeben haben. Rechnerisch-realistisch meint in diesem Fall einen Abstand von nicht mehr als sieben Punkten zwischen dem Ersten (=Meister) und Zweiten (=Vizemeister). Des Weiteren ist es von Relevanz, dass sich die Spitzengruppe (=Qualifizierte für die europäischen Wettbewerbe<sup>6</sup>) der jeweiligen Ligen im abgesteckten Zeitraum aus mehr als nur drei oder vier Teams zusammensetzt.

Es ist wahrscheinlich nachvollziehbar, dass ein Vergleich der kompletten Ligen den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, weshalb sich die untersuchte Gesamtmenge der wissenschaftlichen Untersuchung auf je drei repräsentative Vereine der jeweiligen Ligen beschränkt und nicht alle 58 Vereine mit einbezogen wurden. Aus Deutschland sind das der bereits mehrfach erwähnte „Champions League Dauerfinalist“ *FC Bayern München*, als deutscher Rekordmeister und amtierender Champions League Sieger die wohl logischste aller Wahlen, der *Ballspielverein Borussia 09 e. V. Dortmund*, dem es als einziges deutsche Team gelang dem FC Bayern in den letzten Jahren angemessen Paroli zu bieten (deutscher Meister 2010/11 und Double Sieger 2011/12) und *Bayer 04 Leverkusen GmbH* die seit der Saison 2009/10 nie schlechter als Platz 5 und somit immer im europäischen Geschäft vertreten waren. Aus England natürlich der *Chelsea Football Club* (Champions League Sieger 2011/12, Europa League Sieger 2012/13, englischer Meister 2009/10, sowie FA Cup<sup>7</sup> Sieger in den Jahren 2008/09, 2009/10 und 2011/12...), *Manchester United Football Club*, deren Geschichte unter Sir Alex Ferguson eine einzige des Erfolges ist (u.a. FIFA Club Weltmeisterschaft (Dez.) 2008, Champions League Sieger 2007/08, englischer Meister 2007-2009, 2010/11 und 2012/13) und *Manchester City Football Club* die seit der Übernahme im Jahr 2007 stets nach oben strebten (englischer Meister 2011/12, FA Cup 2010/11) seit 2009/10

<sup>6</sup> UEFA Champions League und UEFA Cup bzw. Europa League

<sup>7</sup> The Football Association Challenge Cup

stets unter den ersten Fünf waren und sich damit allmählich in der europäischen Belletage zu etablieren scheinen. Bei den Spaniern ist die ganze Sache natürlich noch eindeutiger als bei den beiden vorangegangenen Nationen. Dort sind die drei Vereine natürlich die Dauerrivalen *Futbol Club Barcelona* und *Real Madrid Club de Fútbol*, das letzte Mal, dass weder Real Madrid noch der FC Barcelona spanischer Meister wurden, war in der Saison 2003/04, in der *Valencia Club de Fútbol*. Das Kunststück gelang, das zweite Mal innerhalb von nur drei Jahren (nach 2001/02) den Titel zu erlangen. Seit dem kommen der FC Barcelona auf sechs und Real Madrid auf drei Meistertitel. Hinzu kommen für Barça: die Champions League Siege 2008/09 und 2010/11 (inkl. Anschließendem *UEFA Super Cup* und *FIFA<sup>8</sup> Klubweltmeisterschaft* – was übrigens Rekord ist<sup>9</sup>), sowie der spanische Pokal 2008/09 und 2011/12. Real Madrid kommt im besagten Zeitraum auf einen Pokalsieg (2010/11) und zwei Siege im nationalen Super Cup (2008, 2012). Schwieriger wird es da schon mit dem dritten spanischen Vertreter in der untersuchten Gruppe, da die Überlegenheit dieser beiden Superlative des spanischen Fußballs schier unerreichbar scheint und weshalb es auch in Deutschland in der jüngeren Vergangenheit immer häufiger hieß, dass es eine Angst vor „spanischen Verhältnissen“<sup>10</sup> in der Bundesliga gebe. Der dritte spanische Verein der in diese Arbeit mit einbezogen wurde ist *Club Atlético de Madrid S.A.D.*<sup>11</sup> nach einem engen Kopf-an-Kopf-Rennen mit dem Valencia Club de Fútbol, letzterer schnitt zwar in den zu berücksichtigenden Jahren in der spanischen Meisterschaft insgesamt besser ab (allein drei Mal in Folge dritter Platz (2010-2012)), aber Atlético hat mit den Siegen in der Europa League (2009/10 und 2011/12) den entscheidenden Vorteil errungen. Immerhin geht es bei der Untersuchung, die dieser Arbeit zu Grunde liegt, um eine europäische Vergleichbarkeit und nicht etwa um eine auf nationaler Ebene.

## 1.2 Recherche

Bekanntermaßen braucht jede fundierte wissenschaftliche Arbeit als allererstes einmal eine gute Recherche. Gut heißt präzise Informationen aus möglichst seriösen Quellen, die an andere Stelle bekräftigt oder bestenfalls sogar belegt werden. Das ist bei den genannten Parametern jedoch gar nicht so einfach, denn wie heißt es so häufig: Erfolg ist nicht messbar! Aus diesem Grund die explizite Schilderung der Methodik im vorherigen Abschnitt, damit soll versucht werden, genau das zu widerlegen. Erfolg muss an dieser Stelle messbar sein, da ansonsten die Ausgangshypothese weder zu be- noch zu widerlegen wäre.

Welche Quellen müssen dafür herangezogen werden bzw. was für Quellen stehen überhaupt zur Verfügung? Da das Thema Einzel- vs. Zentralvermarktung schon unter

---

<sup>8</sup> Fédération Internationale de Football Association = Weltfußballverband

<sup>9</sup> 2 Siege in der *FIFA Klubweltmeisterschaft* gelangen bislang nur dem FC Barcelona

<sup>10</sup> Meint: BVB und FC Bayern als dt. Pendant zu Real Madrid und FC Barcelona

<sup>11</sup> S.A.D. = Sociedad Anónima Deportiva (span. „Sport-GmbH“)

vielerlei Gesichtspunkten hinreichend untersucht wurde (zumeist aus juristischen oder ökonomischen) steht eine Vielzahl von wissenschaftlichen Arbeiten zur Verfügung, bei denen sich schon andere Akademiker bzw. akademische Anwarter ihre Gedanken gemacht und ihre eigenen Untersuchungen bemüht haben. Allerdings sind längst nicht alle von diesen ausfindig zu machen bzw. frei verfügbar, aber nichtsdestotrotz wollen die, die zur Verfügung stehen, auch genutzt sein. Ein weiteres viel versprechendes Instrument sind die jährlichen Berichte des Wirtschaftsprüfungsunternehmens Deloitte<sup>12</sup> mit dem Namen „Football Money League“ in denen Jahr für Jahr untersucht wird, welcher europäischen Spitzenverein womit, wie viel Geld umgesetzt hat und welche Gewinne daraus generiert wurden. Natürlich spielen die Fernsehgelder dabei eine entscheidende Rolle, womit wir auch direkt bei der nächsten Recherchequelle wären, den Jahresabschlussberichten der DFL, der zu untersuchenden Vereine, sowie von den jeweils übertragenen Fernsehsendern – hierzulande und in Großbritannien Sky (BRD: *Sky Deutschland AG*<sup>13</sup> / GB: *British Sky Broadcast (BskyB)*) und in Spanien vor allem *Canal+* und *Go/TV*, da diese beiden Pay-TV-Sender das Exklusivrecht auf die Übertragung der Spiele Real Madrids und des FC Barcelona haben. Es wird also langsam sichtbar, dass der Erfolg doch messbar ist, sobald man die richtigen Kennzahlen festlegt und kennt. Mit den bisher genannten Quellen, ließe sich aber nur der wirtschaftliche Erfolg messen und somit würde diese Arbeit lediglich eine weitere rein ökonomische Untersuchung der beiden Vermarktungssysteme ergeben. Wie jedoch bereits Eingangs erwähnt, soll sich diese Arbeit eben unterscheiden von dieser Art wissenschaftlicher Betrachtung, es soll ein Zusammenhang von wirtschaftlichem und sportlichem Erfolg hergestellt werden (sofern dieser denn existiert) und daraufhin untersucht werden welchen Einfluss die Vermarktungsformen auf diesen Zusammenhang haben. Also braucht es über die Recherche der reinen Geschäftszahlen hinaus auch noch eine Untersuchung des sportlichen Erfolges und was wäre ein besserer Gradmesser dieses Erfolges als Tabellen und Turnierergebnisse? Denn schließlich weiß jeder fußballinteressierte Mensch: Die Tabelle lügt nicht! Über die Abschlusstabellen der jeweiligen Ligen (die man aus allen möglichen Quellen beziehen kann) spielen da der Ausgang der europäischen Wettbewerbe (bezieht man meist aus den gleichen Quellen wie die Abschlusstabellen der nationalen Ligen) und das bereits erwähnte UEFA Team-Ranking eine entscheidende Rolle. Letzteres ist über die Website der UEFA<sup>14</sup> zu beziehen.

Zum Abschluss dieses Abschnittes vielleicht noch eine kurze Anmerkung zum Zusammenhang von sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg: Gibt es diesen Zusammenhang so, müsste der beste Verein zu gleich der reichste bzw. der am meisten profitierende sein, profitieren kann er bei der Vermarktung der

---

<sup>12</sup> Deloitte Touche Tohmatsu Limited – Unternehmen der „Big-Four“ in der Prüf-/Beratungsbranche  
<sup>13</sup> künftig: Sky/Sky Deutschland

<sup>14</sup> Union des Associations Européennes de Football = europäische Fußballkonföderation

Fernsehverwertungsrechte auf zweierlei Wegen, direkt oder indirekt. Direktes Profitieren wäre es, wenn der Verein wesentlich mehr Geld einnimmt als alle anderen und deshalb ganz oben steht und indirekt wenn der Vorteil daraus entsteht, dass er aus einer Liga stammt, in der alle Vereine chancengleich sind weil sie im gleichen Maße an der Vermarktung ihrer Rechte beteiligt werden – gleiche Liga gleiches Geld! (s. These 2 in Abs. 1.1)

## 2 Deutschland – Bundesliga

Fußball ist – nicht nur, aber vor allem hierzulande – längst Gegenstand des alltäglichen gesellschaftlichen Lebens. Das belegen sowohl die nach wie vor zunehmenden Mitgliedszahlen der Vereine, als auch die von Jahr zu Jahr steigenden Zuschauerzahlen in den Stadien und vor diversen Bildschirmen. Das deutsche Finale der UEFA Champions League 2013, erzielte die Rekordeinschaltquote von 63,7 Millionen Menschen allein in Europa und über 360 Millionen weltweit! So verwundert es auch nicht, dass kaum ein Tag vergeht, an dem es nicht irgendwo im Fernsehen eine Liveübertragung zu verfolgen gäbe, mitunter sogar an allen sieben Tagen einer Woche. Eine gesellschaftliche Entwicklung, die einerseits dazu geführt hat, dass sich der Fußball professionalisiert hat und andererseits dazu, dass er für immer mehr Akteure attraktiv und für die in der freien Marktwirtschaft Agierenden sogar lukrativ geworden ist. Nicht zuletzt, weil die Profivereine längst mehr als nur die reinen Sportinstitutionen darstellen, die Mehrheit von ihnen ist vielmehr schon als mittelständisches Unternehmen zu sehen.

Damit es dem deutschen Fußball nicht länger so ergeht wie vielen anderen Ligen Europas, als Spielball der Lobbyisten, gründete sich am 18. Dezember 2000 die DFL, *Deutsche Fußball Liga GmbH*, als ordentliches Mitglied des *Deutschen-Fußball-Bundes*. Ihr obliegt seit 2001 unter anderem die Veranstaltung der 1. Und 2. Fußballbundesliga in Deutschland, gemeinsam mit dem DFB, so wie die alleinige Vermarktung der Ligen. Ein Modell welches schon allein deshalb erfolgreich erscheint, da sich seit fünf Jahren mit dem FC Bayern München, BVB Dortmund<sup>15</sup>, FC Schalke 04 und Hamburger SV gleich vier deutsche Fußballvereine unter den 20 wirtschaftlich stärksten Teams Europas wiederfinden (vgl. Deloitte 2011-2013). Stärker sind da derzeit nur die Serie A (bis zur Saison 2010/11 einzelvermarktet) und die Premier League (ebenfalls zentralvermarktet) (Stand Januar 2013).

---

<sup>15</sup> Saison 2009/10: BVB nicht vertreten, dafür aber der VfB Stuttgart (siehe DFML 2012)

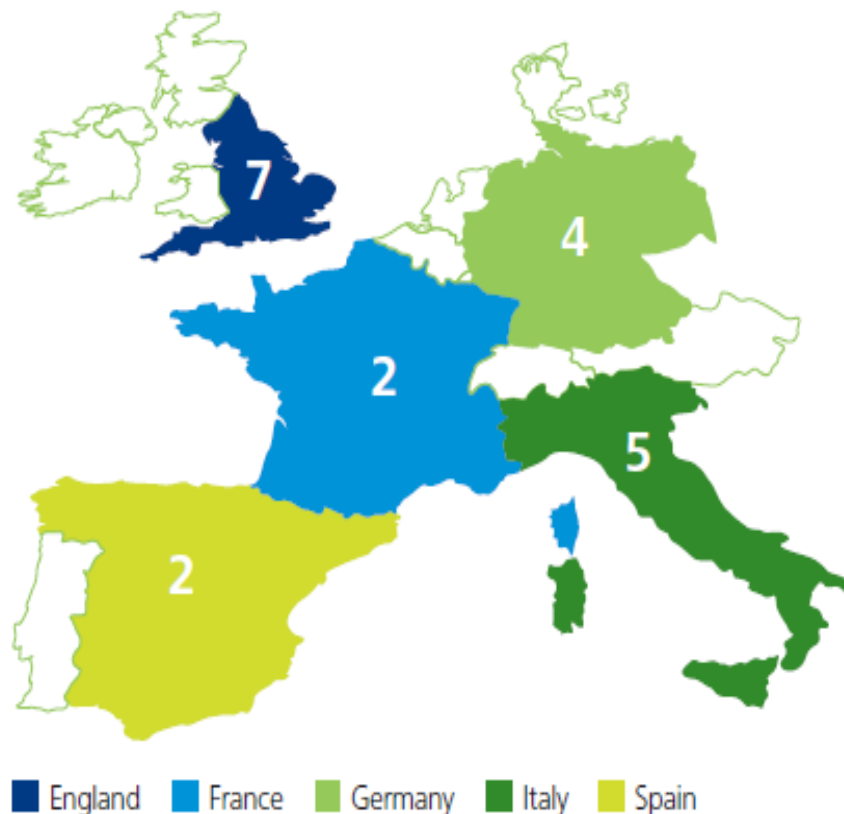


Abbildung 2: Vertretene Clubs in der FML 2013 nach Ländern (Deloitte 2013)

Welchen Anteil die DFL an diesen Erfolgen hat und warum die Entwicklung der deutschen Fernsehlandschaft, sowie die des deutschen Fußballs, die Gründung einer Interessengemeinschaft überhaupt notwendig machten, soll im später folgendem Abschnitt über die Entwicklung der Fußball-Fernsehübertragungen (Abs. 2.2) erläutert werden. Vorher eine historische Einordnung der Sportart in die deutsche Gesellschaft, bei der hergeleitet wird, wie der Fußball überhaupt Einzug in die Nation erhielt und wie er sich dann seitdem entwickelt hat.

## 2.1 Entwicklung des Profifußballs

Wie bereits erwähnt, soll in diesem Abschnitt zunächst eine historische Einordnung vorgenommen werden, die einzelnen Absätze sollen dabei bewusst kurz ausfallen und nur einen groben Überblick darüber verschaffen, welchen Stellenwert der Fußball in Deutschland hat und wie es dazu gekommen ist.

### 2.1.1 Die Anfangszeit

Angefangen hat alles 1873 als ein deutscher Lehrer namens Wilhelm Carl Johann Konrad Koch die „Fusslümmelei“ oder „englische Krankheit“, wie man den Sport damals noch nannte, als winterliche Alternative zum Turnen an einem

Braunschweiger Gymnasium einführte. Das Spielgerät hatte ihm sein Kollege August Hermann aus England besorgt. 1875 wurde dann das erste Regelwerk verfasst welches noch mehr dem heutigen Rugby, denn dem eigentlichen Fußball ähnelte. Zehn Jahre später erfreute sich dieser Sport immer mehr zunehmender Beliebtheit und es wurden die ersten Vereine gegründet. Am 29. September 1887 z.B. der *SC Germania von 1887* (einer von drei Gründervereinen aus denen der heutige Hamburger Sport Verein e.V. hervor ging), oder 1888 in Berlin-Tempelhof der Berliner Fußball-Club Germania 1888 (als ältester noch heute existierender Verein Deutschlands). In den darauf folgenden Jahren folgten immer mehr Vereine unter anderem von einem weiteren Urvater des Sports Walther Bensemann, der gleichzeitig auch für die Veranstaltung erster Länderspiele verantwortlich war – die sogenannten „Ur-Länderspiele“. Am 28. Januar 1900 kam es dann schließlich, beim „I. Allgemeinen Fußballtag“, im Leipziger Restaurant *Zum Mariengarten*, zur Gründung des Deutschen-Fußball-Bundes.

### 2.1.2 Fußball vor und nach dem zweiten Weltkrieg

Zur Zeit des Nationalsozialismus (1933-45) wurden viele der kurz zuvor neu gegründeten Verbände verboten und deren Funktionäre in Konzentrationslager deportiert, wo sie dann häufig ums Leben kamen. Einzig der DFB hatte weiterhin als *Fachamt Reichsfußball* Bestand und wurde in den *Reichsbund für Leibesübungen* aufgenommen. In dieser Funktion verstand die Spitze der nationalsozialistischen Führung die Nationalmannschaft als ein weiteres ihrer Propagandainstrumente. Die damit einhergehende finanzielle Unterstützung und die „Freiheiten“ machten es möglich, dass die Nationalmannschaft an den Weltmeisterschaften 1934 und 38 sowie den olympischen Sommerspielen 1936 in Berlin teilnahm – mit Ausnahme vom dritten Platz bei der WM 34 allerdings ohne Erfolg. Für den Vereinsfußball wurde in dieser Zeit die sogenannte Gauliga bzw. ab 1939 Sportbereichsklasse veranstaltet. Nach dem 2. Weltkrieg nahm diese als Oberliga in drei der vier Besatzungszonen den Spielbetrieb wieder auf, ehe wenig später auch die Nationalverbände (wieder) ins Leben gerufen wurden. „Am 10. Juli 1949 wurde in Stuttgart für die amerikanische, die britische und die französische Besatzungszone die Wiedegründung des Deutschen Fußball-Bundes proklamiert. Für die sowjetische Besatzungszone konstituierte sich am 3. Juli 1950 der Fachausschuss Fußball, welchem später der am 17./18. Mai 1958 in Berlin gegründete Deutsche Fußball-Verband der DDR folgte.“ (Wikipedia, 2013)

Dank der Wiederaufnahme in den Weltfußballverband FIFA, während des FIFA-Kongresses 1950 in Rio de Janeiro, konnte es 1954 in Bern zu einem weiteren Meilenstein der deutschen Fußballgeschichte kommen. Am 4. Juli 1954 gelang es der Auswahl der BRD mit 3:2 gegen die bis dahin unbesiegt scheinende Nationalmannschaft Ungarns den ersten Titel für Deutschland zu erringen und löste damit eine nie dagewesene Begeisterung in der deutschen Bevölkerung aus, die sich

auch auf die Popularität der Vereine auswirkte. Zu den erfolgreichsten Mannschaften dieser Zeit zählten: VfB Stuttgart, Borussia Dortmund, Eintracht Frankfurt, der 1. FC Kaiserslautern und „der FC“ aus Köln.

### 2.1.3 Gründung der Bundesliga

Durch die Zerstreuung der Spitzenklasse im deutschen Fußball, Gauligen vor und Oberligen nach dem zweiten Weltkrieg, war es für eine lange Zeit äußerst schwierig, alle Beteiligten auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Es gab vielerorts Vorbehalte, dass sich der sportliche Wettbewerb – Fußball – und die Marktwirtschaft – das Geschäft – nicht vereinbaren ließen und so scheiterten die ersten Bemühungen um ein deutschlandweites Oberhaus kläglich. Der Grund für die Bestrebungen lag ganz einfach darin, dass die europäische Konkurrenz schon wesentlich weiter war, denn alle hatten längst ihre vereinte erste Liga: Großbritannien seit 1888, Spanien und Italien seit den 1920ern. Die deutschen Mannschaften hingegen wiesen große Leistungsunterschiede auf; In jeder Oberliga gab es einige Spitzenmannschaften und dann nach einem großen Gefälle die restlichen Mannschaften, im Europapokal, konnte aber keine der deutschen Mannschaften mit einer aus England, Spanien oder Italien mithalten. Da auch die deutsche Nationalmannschaft bei der WM 1962 in Chile hinter den Erwartungen zurückblieb und bereits nach dem Viertelfinale die Heimreise antrat, fand Franz Kremer in Sepp Herberger<sup>16</sup> und Hermann Neuberger<sup>17</sup> zwei hochrangige Mitglieder des obersten Gremiums des deutschen Fußballs, als wichtigste Befürworter auf dem Weg zu einer landesweiten Spitzenliga. Kremer war von vornherein stark für die Bundesliga eingetreten und scheiterte zuletzt 1958 auf einem außerordentlichen DFB-Bundestag mit einem entsprechenden Vorstoß. Nach besagter WM war es nun Neuberger der diesen Antrag erneut ins Rollen brachte und hatte am 28. Juli 1962, im Goldsaal der Dortmunder Westfalenhalle, die Abstimmung unter den Delegierten Landesverbänden mit 103:26 Stimmen gewonnen. Somit stand der Bundesligaeinführung zur Saison 1963/64 zumindest nichts grundsätzliches mehr im Wege. Erneuter Streitpunkt waren nur die Größe und die damit verbundene Aufnahme der Gründungsmitglieder. Da die Größe vom DFB auf 16 Vereine festgelegt wurde und sich aber insgesamt 46 Vereine bewarben, standen Diskussionen und Streitereien praktisch von vornherein fest. Dabei waren die Kriterien für eine Aufnahme relativ klar festgelegt, wenn gleich dadurch nicht weniger kompliziert. Grundvoraussetzungen waren: Je fünf Mannschaften aus der Oberliga West bzw. Süd, drei aus der Oberliga Nord, zwei aus der Oberliga Südwest und eine aus der Berliner Stadtliga. Desweiteren nur eine Mannschaft pro Stadt, das sportliche Abschneiden in den vergangenen Jahren und die wirtschaftliche Stabilität. Für den sportlichen Erfolg wandte der DFB einen Schlüssel an, nachdem die Oberliga Spielzeiten 1951/52 bis 1954/55 einfach, von 1955/56 bis 1958/59 zweifach und von 1959/60 bis 1962/63 dreifach gewertet wurden.

<sup>16</sup> Bundestrainer 1950-64; folglich auch bei der WM 1962

<sup>17</sup> Siebter Präsident des DFB (1975-92)

Das Erreichen von Meisterschafts-Endrunden und Pokalfinals wurden zusätzlich angerechnet. Für die wirtschaftliche Stabilität kam es vor allem auf infrastrukturelle Rahmenbedingungen an. So musste ein Verein über ein Stadion mit mindestens 35.000 Plätzen verfügen, indem zudem eine Flutlichtanlage installiert sein musste. Aufgrund der hohen Bewerberanzahl (immerhin fast das Dreifache der zur Vergebenen Startplätze), wurden 15 Vereine von vornherein abgelehnt, zu den betroffenen Vereinen zählten auch Prominente Mannschaften wie die der Borussia aus Mönchengladbach, oder von Bayer 04 Leverkusen. Neun andere, u.a der HSV, Borussia Dortmund oder auch Eintracht Braunschweig, wurden bereits zum 11. Januar 1963 aufgenommen. So dass es für sieben verbleibende Plätze noch immer 20 Bewerber gab. Unter ihnen gab es immer wieder Bemühungen derer, die sich nur eine geringe Chance auf eine Aufnahme ausrechneten, die Anfangskapazität von 16 auf 18 oder gar 20 Vereine zu erweitern, diese wurden jedoch grundsätzlich vom DFB abgewiesen. Die endgültige Entscheidung fiel dann am 23. Mai 1963 in Hamburg, die 13 Vereine, die nicht in die Bundesliga aufgenommen wurden, mussten in die als zweithöchste Spielklasse neu gegründete Regionalliga.

Herkunftsliga	Verein	Verein	Verein	Verein	Verein
<b>Oberliga Nord</b>	Hamburger SV	Braunschweig TSV Eintracht	Werder Bremen		
<b>Oberliga West</b>	BVB Dortmund	1. FC Köln	Meidericher SV	Preußen Münster	FC Schalke 04
<b>Oberliga Süd</b>	SG Eintracht Frankfurt	Karlsruher SC	1. FC Nürnberg	TSV 1860 München	VfB Stuttgart
<b>Oberliga Süd-West</b>	1. FC Kaiserslautern	1. FC Saarbrücken			
<b>Berliner Stadtliga</b>	Hertha BSC				

Tabelle 1: Gründungsmitglieder der Bundesliga (eigene Darstellung)

Nach dem es in der zweiten Saison zu einer ersten Krise kam, Hertha BSC wurde nach der Saison 1964/65 die Lizenz für die Bundesliga entzogen, da sie ihren Spielern zu viel Geld bezahlt hatten, was gleich bedeutend mit einem Abstieg in die Regionalliga war. Daraufhin legten die eigentlichen Absteiger (aus sportlicher Sicht) FC Schalke 04



und der Karlsruher SC Widerspruch gegen den Abstieg ein und beanspruchten den freigewordenen Startplatz für die Bundesliga Saison 1965/66 für sich. Der DFB entschied daraufhin, dass der Abstieg für diese Saisons ausgesetzt wird und die Bundesliga nun doch auf 18 Vereine aufgestockt würde. Eine Strukturelle Veränderung die man bis heute beibehielt.

#### 2.1.4 Wiedervereintes Deutschland – gesamtdeutsche Bundesliga

Wieder war es zunächst einmal der Verdienst der deutschen Nationalmannschaft, dass die Bundesliga in den 1990ern eine Art Renaissance erlebte. Der dritte Gewinn der WM 1990 und der dritte EM-Titel sechs Jahre später, hatten zur Folge, dass auch das Interesse am heimischen Vereinsfußball wieder deutlich zunahm. Hinzu kam, die immer besser funktionierende Vermarktung der Bundesliga durch den DFB, mit zunehmender Abbildzeit im Fernsehen – 1991 erste Live-Übertragung durch Premiere und im darauffolgenden Jahr *ran* auf Sat.1 mit der Übertragung der Samstagabend-Partien (siehe oben). Nach der Wiedervereinigung Deutschlands (1989/90) dauerte es nicht lange, bis sich auch der DFB und der DFV annäherten um zu vereinbaren, wie die Vereine der DDR in die Bundesliga zu integrieren seien. Erster Schritt war die Aufnahme des DFV in den DFB und anschließend die Aufnahme vom FC Hansa Rostock und der SG Dynamo Dresden, so dass für die Saison 1991/92 20 Vereine in der Bundesliga starteten. Sportlich war das Jahrzehnt durchaus ausgeglichen, allein fünf Vereine schafften es deutscher Meister zu werden, mit dem Karlsruher SC, dem VfL Wolfsburg und SC Freiburg schafften gleich drei Mannschaften die erste Qualifikation fürs europäische Geschäft in ihrer Vereinsgeschichte. Am meisten an Stärke gewann die Borussia aus Dortmund hinzu, sie schaffte es hochkarätige Spieler aus dem Ausland zurück in die Bundesliga zu lotsen unter ihnen Andreas Möller, Jürgen Kohler und Stephan Reuter, die alle ihren Anteil am Gewinn der Champions League 1997 hatten. Mit den UEFA Pokal Siegern FC Bayern München 1996 und FC Schalke 04 1997 kamen zwei weitere deutsche Mannschaften hinzu. Ohnehin verging kein Jahr der 1990er, in dem nicht zumindest eine Bundesligamannschaft in einem europäischen Halbfinale vertreten gewesen wäre, neben den Siegen reichte es in jedem Wettbewerb noch ein weiteres Mal bis zum Finale. 1997/98 dann ein echtes Novum im deutschen Fußball, Otto Rehhagel gelang es mit dem 1. FC Kaiserslautern als Aufsteiger direkt deutscher Meister zu werden. Die Schattenseite dieses Jahrzehnts traf Traditionsvereine wie Eintracht Frankfurt, Borussia Mönchengladbach, der 1. FC Kaiserslautern oder der 1. FC Köln, die nach langjähriger Ligazugehörigkeit oft erstmals in die 2. Bundesliga abstiegen.

#### 2.1.5 Das neue Jahrtausend – Gründung der DFL

*„Das neue Jahrtausend brachte eine grundlegende Änderung in der Bundesliga mit sich. Am 18. Dezember 2000 wurde der Ligaverband in Frankfurt am Main gegründet. Damit fanden nach fast 39 Jahren die Bundesliga und 2. Bundesliga den Weg in die*

*Eigenständigkeit. Dem eingetragenen Verein gehören alle aktuellen Mitglieder der Bundesliga und 2. Bundesliga als gleichberechtigte Partner an. Im Mai 2001 erfolgte dann die Gründung der DFL Deutsche Fußball Liga GmbH, die eine hundertprozentige Tochter des Ligaverbandes ist und für die operativen Aufgaben Spielbetrieb, Lizenzierung und Vermarktung verantwortlich zeichnet.“* (DFL, 2009) Die Gründung des Ligaverbandes bzw. der DFL nahm und nimmt natürlich Einfluss auf alle Bereiche die die Bundesliga umgeben. Durch Gründung verschiedenster Tochterfirmen gibt es im Prinzip keinen Bereich mehr, der nicht über die DFL gesteuert würde. Für die Vermarktung wären das bspw. die DFL Sports Enterprises (eine 100-prozentige Tochterfirma der DFL) und das Unternehmen SportCast (Host Broadcaster der 1. Und 2. Bundesliga). Damit gewährleistet die DFL von Haus aus einem hohen Maß an Professionalität und Qualität bezüglich ihres Produkts Bundesliga und sorgt gleichzeitig für das heutzutage so wichtige corporate design bzw. eine corporate identity. Jedes Bundesligaspiel wird auf die gleiche Art und Weise, mit gleichem Ablauf und einem immer gleichbleibenden Lay-Out produziert. Sportlich brachten die letzten 13 Jahre keine revolutionären oder grundlegenden Änderungen mehr mit sich. Einzig die Zeit um das neue Jahrzehnt herum wirkte so, als ob die Bayern ihre Vormachtstellung eventuell verlieren könnten; 2007 wurde VfB Stuttgart deutscher Meister, 2009 konnte der VfL Wolfsburg die erste Meisterschaft der Vereinsgeschichte bejubeln und die Kalenderjahre 2011 und 2012 standen ganz im Zeichen von schwarz-gelb. Ansonsten baute der FC Bayern seine Dominanz von Jahr zu Jahr weiter aus: Insgesamt holten sie in besagtem Zeitraum sieben Meistertitel und letztes Jahr meldeten sie sich eindrucksvoll mit dem Gewinn ihres ersten Tripels zurück an der Spitze des deutschen Fußballgeschehens. Dahinter folgt Dortmund mit ihrem Double-Gewinn 2012, der Meisterschaft aus dem Jahr davor und der aus 2002. Fehlt schlussendlich noch SV Werder Bremen, die 2004 das Titelrennen für sich entscheiden konnten.

#### **2.1.6 Fußball in Deutschland heutzutage**

Nach wie vor erfreut sich der Fußball in Deutschland zunehmender Beliebtheit, so gibt die *SPORTPROFILE AWA 2013* von *Sportfive* bspw. an, dass rund 64,3 Prozent (45,23 Millionen Menschen) der Gesamtdeutschenbevölkerung ab 14 Jahren mindestens grundsätzlich an Fußball interessiert seien. Auch der Zuschauerschnitt in den Stadien der Bundesliga steigt von Jahr zu Jahr weiter an, laut dem *Bundesliga Report 2013* der DFL strömten in der Saison 2011/12 rund 13,5 Millionen Fans zu den Spielen – gegenüber der Vorjahressaison entspricht das einem Zuwachs von rund 700.000 Zuschauern(!), berücksichtigt man, dass zu dieser Saison der kumulierte Schnitt aus dem der 1. Und 2. Bundesliga leicht gesunken war, ist das ein enormer Erfolg. Zumal die Bundesliga damit, zum vierten Mal in Folge die Fußballliga mit dem höchsten Zuschauerschnitt aller Ligen des Globusses geworden ist. Aber auch außerhalb der Stadien ist das Interesse am deutschen Fußball ungebrochen. Public Viewing hat seit der WM im eigenen Land im Jahr 2006 eine wahre Renaissance erlebt

und erfreut sich nach wie vor hoher Beliebtheit; bei den Partien der deutschen Vereinsmannschaften (DFB Pokal/Bundesliga/CL/EL) bleibt kein Lokal des Landes, das über einen Bildschirm und eine Sky Lizenz verfügt leer und bei den internationalen Turnieren (EM/WM) werden ganze Fan-Feste wie die Fan-Meile in Berlin oder das schon zum Kult gewordene Fan-Fest auf dem Hamburger Heiligen Geistfeld veranstaltet. Auch diese beiden Veranstaltungen sind zumindest bei den Spielen der deutschen Nationalelf bis auf den letzten Platz gefüllt. Ein weiterer Beleg ist das deutsch-deutsche Champions League Finale dieses Jahr: Wie bereits in der Einleitung erwähnt stellte das ZDF mit dieser Liveübertragung aus dem Wembley Stadion eine Jahresbestmarke auf, mit 360 Millionen Menschen weltweit, wurde dieses Ereignis von so vielen Menschen wie kein anderes aus dem Bereich Sport im Jahr 2013 verfolgt.

## Zuschauerentwicklung

### ENTWICKLUNG ZUSCHAUERZAHLEN

seit der Saison 1963/1964

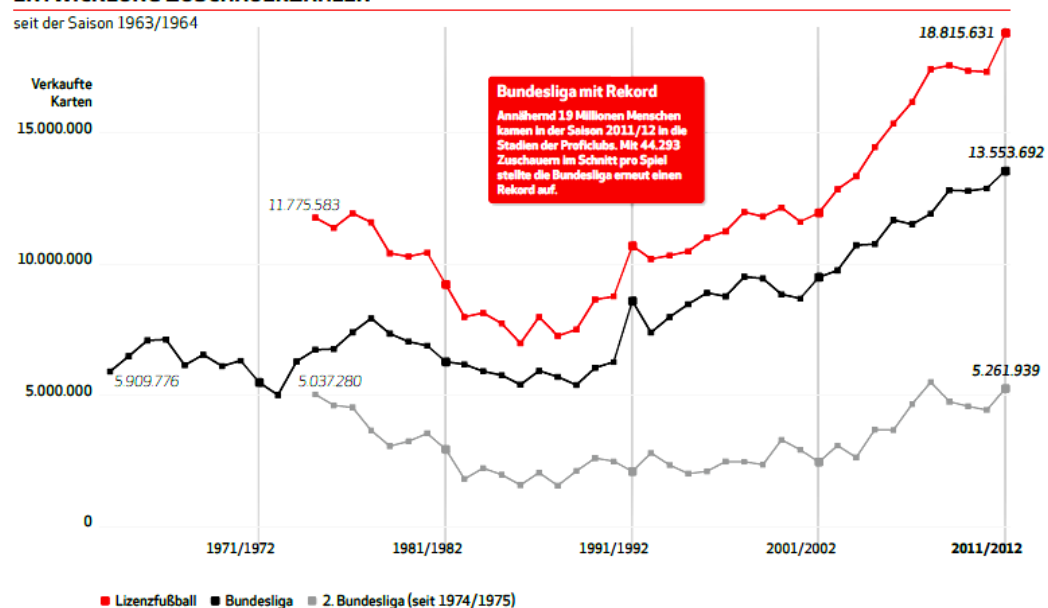


Abbildung 3: Entwicklung der Zuschauerzahlen in den Stadien (DFL, 2013)

## 2.2 Entwicklung der Fußball-Fernsehübertragung

Um die Entwicklung der Fernsehübertragungen des Fußballs nachvollziehen zu können, ist es unerlässlich, dass die Entwicklung der allgemeinen Fernsehlandschaft Deutschlands berücksichtigt wird. Der historische Exkurs setzt in diesem Zusammenhang im Jahr 1963, dem Gründungsjahr der Bundesliga, an. Zu diesem Zeitpunkt gab es in der Bundesrepublik Deutschland gerade einmal zwei Fernsehanstalten, die noch dazu in staatlicher Hand lagen; die *Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland* (ARD)

und das *Zweite Deutsche Fernsehen* (ZDF). Ein Umstand, der zur Folge hatte, dass sich ein Monopol seitens der Nachfrager, den Medien, ergab. Damit die neue und junge Liga sich diesem Monopol nicht beugen musste, übernahm der *Deutsche Fußball-Bund e.V.* (DFB) die Verantwortung und vermarktete die Übertragungsrechte somit schon damals aus einer Hand. Statt eines einseitigen gab es nun ein bilaterales Monopol<sup>18</sup>, bei dem die Bundesliga den Rundfunkanstalten auf Augenhöhe begegnen konnte. Dieser Schritt stellte zeitgleich allerdings auch einen massiven Einschnitt in die Autonomie der Bundesligamitglieder dar, dem sie sich jedoch mehr oder minder freiwillig beugten und zwar aus dem einfachen Grund, dass ein gesunder Wettbewerb anders gar nicht zu erwirken gewesen wäre. Die einzige Möglichkeit sich im Fernsehen von damals zu platzieren waren die *Sportschau* der ARD und das *Sportstudio* des ZDF. In der Sportschau zeigte die ARD jedoch lediglich Zusammenfassungen der Begegnungen in die die drei jeweils bestplatziertesten Mannschaften der Bundesliga involviert waren. Während beim ZDF zumindest bewegtes Bildmaterial aller Tore – sofern es denn existierte – ausgestrahlt wurde.

### 2.2.1 Auftritt des Privatfernsehens

Diese Situation änderte sich nach knapp 20 Jahren jedoch schlagartig. Am 1. Januar 1984 nahm, mit dem auf zwei Jahre angelegten *Ludwigshafener Kabelpilotprojekt*, das Privatfernsehen, in Form der *Programmgesellschaft für Kabel- und Satellitenrundfunk*<sup>19</sup>, seinen Betrieb auf. Einen Tag später folgte *RTL Plus* des luxemburgischen Senders *Radio Télévisioun Lëtzebuerg* (RTL). RTL erkannte früh, welches Potential in der Bundesliga steckte und brachte bereits 1986 erstmals das Format *Anpfiff* auf Sendung. Zu diesem Zeitpunkt zeigte RTL in der ersten privatrechtlichen Sportsendung Bilder eines der Spiele, die in der Sportschau von der ARD nicht gezeigt wurden. Allerdings sollte 1987/88 vorerst die letzte Saison sein, in der der DFB die Erstverwertungsrechte der Fußball Bundesliga an die ARD verkaufte. Denn mit dem stolzen Preis von 18 Millionen DM, war die Schmerzgrenze der ARD erreicht (vgl. Spiegel 12/1988). Im nächsten Jahr konnte der DFB RTL nicht länger widerstehen, da der Privatsender dem Ligaveranstalter ein Angebot unterbreitete, mit dem sie den Betrag des vorangegangenen Jahres mehr als verdreifachen würden. RTL war bereit, über 40 Millionen DM für die Erstverwertungsrechte der Bundesliga zu bezahlen was umgerechnet 20,45 Millionen Euro entspricht (vgl. Quitzau, 2010).

„Das war ein Quantensprung. 26 Jahre hatte der Profifußball gebraucht, um von null auf 9,2 Millionen Euro zu kommen (die beiden ersten Jahre wurde nichts bezahlt, 1965/66 erhielt die Liga umgerechnet 330 000 Euro). Jetzt wuchsen die Einkünfte auf einen Schlag um mehr als 11 Millionen Euro.“ (NWZ-Online, 2013) Darüber hinaus sehen rückbetrachtet viele Experten in diesem Novum den Anstoß für den heute

<sup>18</sup> Definition: Ein Monopol auf beiden im Markt agierenden Seiten (Anbieter <-> Nachfrager).

<sup>19</sup> kurz: PKS; heute Sat.1

allgemein hin bekannten Poker um die Erstverwertungsrechte an der Bundesliga, dem durch den Auftritt der Pay-TV Sender – 2001 mit Premiere – lediglich eine weitere Dimension hinzugefügt wurde.

<b>Saison</b>	<b>Rechte-Käufer</b>	<b>Preis (in Mio DM/EUR)</b>
<b>1965/66</b>	ARD/ZDF	0,65
<b>1968/69</b>	ARD/ZDF	1,68
<b>1970/71</b>	ARD/ZDF	3
<b>1977/78</b>	ARD/ZDF	5,38
<b>1983/84</b>	ARD/ZDF	8
<b>1984/85</b>	ARD/ZDF	10
<b>1988/89</b>	Ufa/RTL/ARD	40
<b>1989/90</b>	Ufa/RTL/ARD	45
<b>1990/91</b>	Ufa/RTL/ARD	50
<b>1991/92</b>	ARD/RTL/Premiere	80
<b>1992/93</b>	ISPR/Sat.1	145
<b>1994/95</b>	ISPR/Sat.1/Premiere/Ufa	165
<b>1995/96</b>	ISPR/Sat.1/Premiere/Ufa	165
<b>1996/97</b>	ISPR/Sat.1/Premiere/Ufa	195
<b>1997/98</b>	ISPR/Sat.1/Premiere/Ufa	255
<b>1998/99</b>	ISPR/Sat.1/Premiere/Ufa	255
<b>1999/00</b>	ISPR/Sat.1/Premiere/Ufa	330
<b>2000/01</b>	KirchMedia/Sat.1/Premiere	355*
<b>2001/02</b>	KirchMedia/Sat.1/Premiere	278
<b>2002/03</b>	Infront/Sat.1/Premiere	290
<b>2003/04</b>	Infront/ARD/Premiere	290
<b>2004/05</b>	Infront/ARD/Premiere	300
<b>2005/06</b>	ARD/Premiere	300
<b>2006/07</b>	ARD/Arena	407
<b>2007/08</b>	ARD/Premiere	407
<b>2008/09</b>	ARD/Premiere	407
<b>2009/10</b>	ARD/Sky	390
<b>2010/11</b>	ARD/Sky	410
<b>2011/12</b>	ARD/Sky	425
<b>2012/13</b>	ARD/Sky	440
<b>2013/14</b>	ARD/Sky	628
		* ab hier: in EUR

Tabelle 2: Entwicklung der Bundesliga TV-Einnahmen (eigene Darstellung)

### 2.2.2 Einstieg des Pay-TV

Um die vorangegangene Tabelle weiter zu erläutern, muss Folgendes berücksichtigt werden: Wie bereits beschrieben, sorgte der Einstieg des Privatfernsehens, in die Verhandlungen, um die Erstverwertungsrechte der Bundesliga, für einen ersten herben Einschnitt in der Preisgestaltung (1988/89). Ein weiterer Meilenstein der Preisentwicklung auf dem Weg zu ihrem heutigen Niveau war dann der Auftritt von *Premiere* im Jahr 1991, als der Sender des Medienmoguls Leo Kirch das erste Mal ein Spiel der Bundesliga im verschlüsselten Bezahlfernsehen übertrug. In der darauf folgenden Saison (1991/92) hatte Kirch dann zum ersten Mal das Komplettpaket an Verwertungsrechten erworben. Rechteinhaber war die *Internationale Sportrechte Verwertungsgesellschaft*<sup>20</sup>, die am 14. August 1992, pünktlich zum Start der neuen Saison, mit ihrer Erfolgssendung *ran* auf Sendung ging. Fortan entwickelte sich ein regelrechtes Wettbieten um diese exklusiven und zugleich äußerst lukrativen Rechte. Die dabei konkurrierenden Parteien waren die Bertelsmann-Gruppe mit der Ufa<sup>21</sup> und Kirch mit ISPR bzw. Sat.1 und Premiere, wobei die Bertelsmann-Gruppe selbst an Premiere beteiligt war. Der dritte und letzte Gesellschafter des Pay-TV-Senders war seit Gründung der französische Fernsehsender *Canal+*, allerdings stiegen diese nach sechs Jahren (1997) aus und überließen den Sender damit der Kirch- bzw. Bertelsmann-Gruppe. 1998 entschloss sich Bertelsmann allerdings dazu, seine Anteile (bis auf 5%) und somit das operative Geschäft ebenfalls an Kirch zu verkaufen.

### 2.2.3 Die Fußballübertragung auf dem Weg zu ihrer heutigen Erscheinung

Ein weiterer Meilenstein für die Entwicklung der Bundesliga-Fernsehübertragung war die Saison 2000/01, in der Premiere das erste Mal in der Lage war alle Spiele live (jedes Spiel auf einem eigenen Kanal) plus eine Konferenz zu zeigen. Aus diesem Grund stiegen die Preise in den zwei Jahren um 100 Millionen DM, der größte Zugewinn bis dahin, größer noch als der beim Einstieg des Privatfernsehens. Da das Geschäft mit der Bundesliga-Übertragung aber weiterhin ein defizitäres blieb und auch die angestrebte siebenstelligen Abonnenten-Zahl nie realisiert wurde, übernahm sich die *KirchPayTV-Holding* (als Gesellschafter von Premiere World) vollends und verursachte damit die (beinahe) Insolvenz der kompletten Kirch-Gruppe. Am 21. Dezember 2005 drohte Premiere der erneute Kollaps, da die Ausschreibung der Übertragungsrechte auf die nächste drei Jahre an *Arena*<sup>22</sup> gingen und die Unternehmensaktien daraufhin ins Bodenlose - -40% an diesem einen Tag – stürzten. Beide Vorfälle hatten zur Folge, dass die Mehreinnahmen der DFL deutlich hinter den prognostizierten Gewinnen zurückblieben. Nach der gerade noch abgewendeten Insolvenz 2002 wurden statt versprochener 1,4 Milliarden EUR nur rund 1,18 Milliarden EUR für vier Jahre gezahlt und 2009 bezahlte Premiere auch weniger als der

<sup>20</sup> kurz: ISPR – Tochterfirma von KirchMedia und dem Axel Springer Verlag

<sup>21</sup> ehemals: Universum Film AG

<sup>22</sup> Arena Sport Rechte und Marketing GmbH (ehemaliges deutsches Medienunternehmen)

insolvente Konkurrent Arena. Da sie die beiden Jahre zuvor bereits 200 Millionen EUR in bar (= 100 Millionen Euro pro Saison) sowie ein 17 prozentiges Premiere-Aktienpaket im Wert von 300 Millionen EUR an Arena zahlten. „Kofler<sup>23</sup> sprach von einer „smarten Lösung“. Die Bundesliga kehre „nach Hause“ zurück, wo sie von 1991 an im Pay-TV zu sehen war.“ (Reuters, 2007)

In den Jahren 2007 bis 2009 erfolgte im Hause Premiere die schrittweise Umstrukturierung hin zu Sky Deutschland AG (ursprünglich gedacht als *Premiere Sky* – nach einer Klage von *BskyB*<sup>24</sup> aber nicht gestattet worden). Nachdem Premiere am 4. Juli 2009 in Sky Deutschland übergegangen war, übernahm der „neue Sender“ die Erstverwertungsrechte an der Bundesliga. Im April 2012 wurde ein neuer Vertrag für die kommenden vier Spielzeiten zwischen Sky Deutschland und der DFL geschlossen. Dieser umfasst ein Gesamtvolumen von 2,5 Milliarden EUR, das macht pro Saison ca. 628 Millionen EUR und stellt somit eine Einnahmesteigerung von rund 52 Prozent gegenüber dem vorherigen Vierjahres-Kontrakt aus 2008 dar.

## 2.3 Zusammenhang von wirtschaftlichem und sportlichem Erfolg

Das entscheidende Instrument zur Messung eines solchen Zusammenhanges ist natürlich der Verteilerschlüssel der Fernsehgelder in der 1. Und 2. Bundesliga. Die Entwicklung dieser Formel ist ähnlich bewegt und kompliziert wie die der Liga selbst. Durch das Bestreben des Ligaverbandes nach immer höherer Fairness – in diesem Fall also einer gerechteren Verteilung der Einnahmen aus dem Verkauf der Fernsehübertragungsrechte bzw. heutzutage „Audio-visual-Rights“ – wurde dieser immer weiter angepasst und gleicht heute mehr einer hochmathematischen Gleichung denn eines Konzeptes zur gerechten Aufteilung des ominösen Kuchens.

### 2.3.1 Situation vor 2006

Bis zum Jahr 2000 wurde das Geld nach einem ganz simplen Konzept verteilt: Der größere Anteil an den erzielten Fernsehgelder ging zugunsten der 1. Bundesliga, der übrig gebliebene an die 2. Bundesliga. In beiden Ligen wurde dann zu gleichen Teilen unter den jeweils 18 Vereinen verteilt. Eine genaue Festlegung wie viel Prozent der Einnahmen an die 1. Und wie viel an die 2. Bundesliga gehen sollte gab es zu diesem Zeitpunkt noch nicht.

Nach der Saison 1999/2000 wurde beschlossen, dass der sportliche Erfolg eines Vereines berücksichtigt werden müssen, wenn es um die Größe seines Anteils an den Einnahmen aus dem Verkauf der Übertragungsrechte ginge. Der neue Verteilerschlüssel kam dann in der Saison 2000/01 das erste Mal zum Tragen. Anlass

<sup>23</sup> Georg Kofler, damaliger Geschäftsführer Premiere

<sup>24</sup> brit. Pay-TV Anbieter (siehe S. 6); hält europaweit die Namensrechte an Sky



für diese Entscheidung, war die Verdoppelung des Ertrages: Statt der knapp 170 Millionen EUR (340 Millionen DM) waren es auf einmal beinahe 360 Millionen Euro (720 Millionen DM), die, die Veräußerung der Übertragungsrechte einbrachte (s. Tab. 1). Der Verteilerschlüssel aus dem Jahr 2000 sah zu nächst einmal eine prozentual festgelegte Verteilung der Fernsehgelder auf die 1. Und 2. Bundesliga vor – 80 Prozent gingen an die höhere und 20 Prozent an die untere Spielklasse. Nimmt man nun exemplarisch die erste Spielzeit, in der dieser Verteilungsschlüssel zur Anwendung kam, so macht das: rund 284 Millionen Euro für die 1. Bundesliga und 71 Millionen für die 2. Bundesliga. Die Hälfte des Betrages also in diesem Fall ca. 142 Millionen Euro wurde dann unter den Vereinen aufgeteilt, wobei die Platzierung in den Endtabellen der letzten drei Jahre berücksichtigt wurde, die Platzierung von vor drei Jahren mit dem Faktor 1 und die aus der letzten Saison mit dem Faktor 3. Die andere Hälfte wurde wiederum gesplittet diesmal in 75:25 Prozent – der größere Anteil wanderte in einen Topf der weiterhin zu gleichen Teilen unter den 18 Teilnehmern der aktuelle Saison aufgeteilt wurde (als Summe:  $142 \cdot 0,75 / 18 = 5,9166...$  Millionen Euro). Der kleinere Anteil, von einem Achtel des ursprünglichen Gesamtbetrages (35,5 Millionen Euro) wurde dafür benötigt, dass auf jedes Spiel ein Anteil entfiel, wobei es einen Mindestsatz für den Tabellenletzten gab, der je nach aktuellem Tabellenplatz multipliziert wurde, so dass sich der maximale Betrag auf 35 Anteile von diesen 35,5 Millionen Euro pro Spiel belief. Nämlich dann, wenn der Tabellenerste gegen den Tabellenzweiten gespielt hat (18-mal für den Ersten und 17-mal für den Zweiten = 35 insgesamt). Dieser Verteilungsschlüssel wurde zunächst datiert bis zur Saison 2003/04.

### 2.3.2 Neuer Verteilerschlüssel dank Vorstoß der Bayern

Anlass für einen neuen Verteilungsschlüssel war dann, dass der FC Bayern 2003 ernsthafte Bemühungen anstrebten aus der Zentralvermarktung auszusteigen und sich künftig in Eigenregie zu vermarkten. Vielerorts (vor allem bei den Rechteinhabern/-interessenten sowie dem Ligaverband) stieß dieser Vorschlag auf breite Ablehnung, da zu befürchten stand, dass sich die Bundesliga ohne die Bayern gar nicht vermarkten ließe. Einige wenige, so wie der damalige Präsident des VfL Bochum<sup>25</sup>, begrüßten diese Überlegungen sogar, weil sie der Ansicht waren, dass kleinere Vereine nach dem aktuellen Verteilerschlüssel benachteiligt würden und diese besser dran wären wenn die Münchener aus der Zentralvermarktung ausstiegen. Daher beauftragte die DFL 2004 eine eigens dafür gegründete Kommission mit der schnellstmöglichen Findung eines neuen Verteilerschlüssels zur Verbesserung der Situation der kleinen Vereine.

---

<sup>25</sup> Werner Altegoer



### 2.3.3 Verteilungsschlüssel ab der Saison 2006/07

Am 03. Februar 2006 gab die DFL bekannt, dass der Ligaverband sich auf einen neuen Verteilungsschlüssel geeinigt habe, der ab der Saison 2006/07 angewendet werden würde.

*„Dabei wurden folgende Eckdaten festgeschrieben:*

- 1. Das Verhältnis zwischen Bundesliga und 2. Bundesliga liegt bei 79% zu 21%.*
- 2. Die Spreizung zwischen den Plätzen 1 und 18 beider Spielklassen liegt bei 2:1.*
- 3. Der garantiert zur Verteilung kommende für die 2. Bundesliga beträgt 86 Millionen Euro.“ (DFL, 2006)*

Also wurde damit die Umverteilung eindeutig zugunsten der 2. Bundesliga verändert. Außerdem wurde mit diesem Verteilerschlüssel auch das Niveau unter den Vereinen angeglichen, von nun an bekam der Tabellenerste der Liga genau doppelt so viel wie der Tabellenletzte. Diese Änderung betraf aber nur die Erlöse aus der Inlandsvermarktung, neu war nun auch, dass die Erlöse aus den Verkäufen der Bundesliga-Übertragungsrechte ins Ausland gesondert behandelt wurden. Für die Spielzeit 2006/07 hieß das in der 1. Bundesliga, dass der Tabellenerste maximal 23,4 Millionen EUR und der Tabellenletzte maximal 11,7 Millionen EUR erzielen konnten. Für die Einnahmen aus dem Ausland kamen noch einmal 4 Millionen EUR für den deutschen Meister und durchschnittlich 518.000 EUR für den Tabellen-18. Hinzu.

Das erstaunlichste an diesem neuen Verteilerschlüssel ist jedoch, dass mit dem zuvor geschlossenen keiner so wirklich zufrieden gewesen ist, die Bayern nicht da sie nicht in der Höhe profitierten, wie sie es im Falle einer Einzelvermarktung hätten können und die kleineren Vereine bemängelten vor allem, dass ein Abstieg in die 2. Bundesliga eine mittelschwere Finanzkrise auslöste. Werner Hackmann, in seiner Funktion als DFL-Präsident meinte dazu: *„Die gemeinsam festgelegten Prämissen wurden umgesetzt. Jeder Club erhält mehr, die Leistung wird besser belohnt und der Abstieg aus der Bundesliga besser abgefedert. Hinzu kommt, dass das Verhältnis zwischen Bundesliga und 2. Bundesliga stabil bleibt und auch der Abstieg aus der 2. Bundesliga finanziell weniger folgeschwer wird.“ (DFL, 2006)*

Dennoch hielt auch dieser Verteilerschlüssel nur für drei Jahre. 2009 kam es erneut zu mehreren Sitzungen des Ligaverbandes auf denen eine erneute Anpassung des Verteilerschlüssels besprochen wurde.

### 2.3.4 Verteilerschlüssel 2009/10 bis 2012/13

Da es zu der Saison 2009/10 erstmals seit der *KirchMedia*-Pleite 2002 zu einem Rückgang bei den Erlösen aus der Inlandsvermarktung der Medien-Rechte kam, ergingen im Rahmen des neuen Verteilerschlüssels als erstes folgende zwei Beschlüsse:

- ❖ *„Im Sinne der Solidarität tragen Bundesliga und 2. Bundesliga den einmalig in der Saison 2009/10 entstehenden Erlös-Rückgang bei den Gesamt-Einnahmen zu gleichen prozentualen Anteilen (4,4 Prozent).“ (DFL, 2009)*
- ❖ *Bei der Verteilung der Inlandserlöse bleibt es über den Gesamt-Zeitraum von vier Jahren bei einem Verhältnis von 79:21 Prozent zwischen Bundesliga und 2. Bundesliga. Zur Abfederung ihrer Mindereinnahmen in der Saison 2009/10 erhält die 2. Bundesliga zunächst 21,56 Prozent und damit einen „Vorschuss“ aus dem Inlandstopf. Im Gegenzug verringert sich dieser Betrag in der Spielzeit 2012/13 auf 20,5 Prozent.“ (DFL, 2009)*

Gleichgeblieben, sind dagegen die Aufteilung zwischen 1. Und 2. Bundesliga sowie die Verteilung der Erlöse aus dem Inlandsverkauf:

- ❖ *„Die Verteilung der Inlandserlöse innerhalb der Ligen erfolgt wie bisher. Berechnungsgrundlage bleibt die Vierjahreswertung, wobei die Endplatzierungen der vergangenen drei Spielzeiten im Verhältnis 3:2:1 gewertet werden. Die durchschnittliche Platzierung der aktuellen Saison fließt mit dem Faktor vier ein.“ (DFL, 2009)*

Weitere Neuerungen aus dem Beschluss, den der Ligaverband Ende Januar 2009 öffentlich machte, waren:

- ❖ *„Die Auslandserlöse verbleiben bei der Bundesliga. Dabei wird zunächst ein Grundbetrag sowie für die fünf erstplatzierten Clubs eine vom Tabellenplatz am Ende der jeweiligen Saison abhängige Prämie ausgeschüttet. Hinzu kommt eine leistungsabhängige Komponente, die sich auf die Anzahl der UEFA-Koeffizienten-Punkte<sup>26</sup> der Clubs bezieht.*
- ❖ *Sollten die gesteckten Wachstumsziele in der internationalen Vermarktung übererfüllt oder unterschritten werden, wird der Ligavorstand zu gegebener Zeit über die Verwendung ausschüttungsfähiger Mehr-Erlöse bzw. Mindereinnahmen entscheiden.“ (DFL, 2009)*

---

<sup>26</sup> UEFA-Fünf-Jahres-Wertung (siehe Abb. 1)

Die letzte Maßnahme ist als eindeutige Reaktion auf die Mindereinnahmen zu der Saison, in der die Modifikationen des Verteilerschlüssels greifen, anzusehen. Das soll vor allem verhindern, dass es den Vereinen ein zweites Mal wie nach der *KirchMedia-Pleite* ergehen könnte. Auch dem Ruf des FC Bayern München nach mehr Anerkennung der sportlichen Erfolge, also dass der Anteil gegenüber den anderen Mannschaften ohne vergleichbaren Erfolg größer wird ist mit diesem neuen Konzept Folge geleistet worden (siehe Verteilung der Auslandserlöse). Gleichzeitig hat die Liga versucht ihre Ausgeglichenheit bei zu behalten, indem die 2. Bundesliga als selbstständig und von der 1. Bundesliga unabhängiges System angesehen wird, mit eigenständigen Maßnahmen, die nur die 2. Bundesliga betreffen (vgl. Vorschuss/verringertes Betrag). Mit diesen Mitteln versuchte der Ligaverband zu gewährleisten, dass die höchste und die zweithöchste Spielklasse Deutschlands nicht zu weit auseinander drifteten. .

### 2.3.5 Aktueller Verteilerschlüssel

Gegensätzlicher als die vom zuletzt gültigen und dem seit der aktuell laufenden Saison gültigen Verteilerschlüssel könnten die Vorzeichen gar nicht sein. Wurden die Verhandlungen im Jahr 2009 noch von Einnahmen die geringer als erhofft ausfielen ausgelöst, so war das dieses Mal ganz sicher nicht der Fall. Vielmehr hat das Wettbieten zwischen der deutschen Telekom, mit ihrem Pay-TV Angebot *T-Home Entertain* (via IPTV<sup>27</sup>) und der *Sky Deutschland AG*, als quasi ständiger Rechteinhaber (siehe 2.1 Entwicklung der Fußball-Fernsehübertragung), dazu geführt, dass die Erlöse aus der Inlandsvermarktung auf einen Schlag so viel zugenommen haben wie noch nie zuvor (siehe Tabelle 1).

Eine Meldung vom 14.11.2012 auf der Website der DFL verkündet hierzu: *„Frankfurt/Main – Alle Clubs der Bundesliga und 2. Bundesliga dürfen sich über eine Steigerung ihrer Einnahmen aus der zentralen Vermarktung freuen. Der hierfür zuständige Ligavorstand hat im Rahmen seiner Sitzung in Frankfurt am Main einen entsprechenden Verteiler-Schlüssel für die Spielzeiten 2013/14 bis 2016/17 einstimmig beschlossen. Zuvor waren die verschiedenen Anregungen aus den Reihen der Clubs in die Diskussion eingeflossen.“* (DFL, 2012)

Konkret sieht der neue Leitfadens zur Verteilung der Einnahmen aus dem Verkauf der Übertragungsrechte folgende Änderungen vor: Der Anteil an den Einnahmen bleibt Leistungsgerecht und soll solidarische auf die erste und zweite Liga entsprechend ihrer Bedürfnisse angewandt werden.

So wird in dieser Saison der Anteil für die 2. Bundesliga mit 20 Prozent zwar noch geringer als im Jahr davor, aber immer noch deutlich höher als ihr reales

<sup>27</sup> Internet Protocol Television = TV-Empfang übers Internet

Vermarktungspotential ausfallen (vgl. DFL, 2012). Darüber hinaus ist festzustellen, dass die Einnahmen in greifbaren Zahlen – bedingt durch die Mehreinnahmen – selbstverständlich trotzdem steigen und nur ihr prozentuales Verhältnis beeinträchtigt wird. Ebenfalls neu für die 2. Bundesliga ist das Auskehrungsverhältnis von 2,25 Prozent für den Tabellenersten gegenüber von 1 Prozent für den Letzten.

Innerhalb der Bundesliga bleibt das grundlegende Gefälle zwischen dem deutschen Meister und dem Tabellenletzten weiterhin bei 2:1, so dass maximal 5,8 Prozent (als Tabellenerster) und minimal 2,9 Prozent (als 18.) vom zu verteilenden Geld erlangt werden können. Neu ist allerdings, dass künftig auch die viertletzte Spielzeit noch mit in die Beurteilung einfließt, was bewirken soll, dass für die Vereine eine größere Planbarkeit erreicht wird.

Für die Aufteilung der Einnahmen aus der internationalen Vermarktung sind weiterhin sowohl das Abschneiden in der UEFA Fünf-Jahres-Wertung als auch die Erfolge auf nationaler Ebene von entscheidender Relevanz. Für die 2. Bundesliga gilt, dass ihr Anteil aus diesem Topf doppelt so hoch ausfällt wie noch eine Saison zuvor.

Der aktuelle Verteilungsschlüssel kommt laut den Statuten der DFL von der Saison 2013/14 bis zur Saison 2016/17 zum Tragen, also genau so lange, wie die laufenden Verträge mit Sky ihre Gültigkeit besitzen.

## 2.4 FC Bayern München

Der *Fußball-Club Bayern, München eingetragener Verein*, in Folge FC Bayern München, FC Bayern oder auch *die Bayern* genannt, ist der größte und wohl bekannteste, aber vor allem erfolgreichste Fußballverein Deutschlands. Nicht nur rein sportlich betrachtet sondern auch wirtschaftlich gesehen ein echter Superlativ: Nach der Saison 2009/10 Rang vier unter den umsatzstärksten Vereinen der Welt – im April 2011 die gleiche Platzierung in einer Rangliste der wertvollsten Vereine aus dem *Forbes Magazine*.

Gegründet wurde der Verein am 27. Februar 1900 und seine Farben sind rot und weiß. Heimspielstätte ist die zur WM 2006 neu erbaute Allianz-Arena mit einer Kapazität von 71.137 Plätzen bei nationalen und 67.812 Plätzen bei internationalen Wettbewerben.

Neben der Hauptabteilung Fußball beheimatet der FC Bayern, die Abteilungen: Frauenfußball (Deutscher Meister 1976 sowie DFB-Pokalsieger 2012), Basketball (2-mal Meister, 1-mal Pokalsieg), Schach (9-mal deutscher Meister 1-mal Europapokalsieger), Sportkegeln und Turnen. Alles weitere, bezüglich der Vereinsstruktur, im folgenden Abschnitt.

### 2.4.1 Vereinsstruktur

Bei der Vereinsstruktur ist als zunächst einmal festzuhalten, dass sich der FC Bayern München hauptsächlich in zwei voneinander getrennten Bereiche untergliedert, den e.V. und die AG. Die Aktiengesellschaft des FC Bayern München wurde im Februar 2002 mit dem Ziel gegründet, damit ab dem 14. Februar 2002 den Spielbetrieb der professionellen Fußballabteilungen zu gewährleisten. Sie setzt sich aus Anteilen der *Audi AG* und der *Adidas AG* (je 9,1 %), sowie des FC Bayern München e.V. (81,8%) zusammen. Das Grundkapital beträgt seit der Anteilsaneignung durch die Audi AG (März 2010 – Juni 2011) 27,5 Millionen Euro. Über den Spielbetrieb hinaus ist die FC Bayern AG alleinige Anteilseignerin der *Allianz Arena München Stadion GmbH*. Somit stellt diese GmbH eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der FC Bayern AG dar, sie war verantwortlich für den Bau der *Allianz Arena* und ist ihr heutiger Besitzer. Bis zum April 2006 war auch der „kleine Nachbar“ TSV 1860 München, repräsentiert durch die *TSV München von 1860 GmbH & Co. KGaA*, mit 50 Prozent an der GmbH beteiligt, allerdings mussten die Münchener Löwen diese Anteile aufgrund akuter Finanzprobleme für 11 Millionen EUR an die FC Bayern AG verkaufen. Weitere Tochterfirmen sind die *Allianz Arena Payment GmbH* sowie die *Arena Stadion Beteiligungsgesellschaft mbH & co.KG*.

Strukturell setzt sich die AG aus folgenden Gremien zusammen: Vorstand, Aufsichtsrat, die einzelnen Vereinsabteilungen – Abteilung für Lizenzspieler, Spielerbeobachtung (neudeutsch: Scouting), medizinische Abteilung, die Fanclubbetreuung – sowie der operative Bereich mit den Fachabteilungen für Medien und Kommunikation, Sponsoring, Tickets etc.

Zur Veranschaulichung dieser Strukturen folgt ein Organigramm aus dem Jahr 2012, heutiger Cheftrainer ist natürlich Pep Guardiola und nicht mehr Jupp Heynckes, außerdem ist Tagesaktuell (Stand: 07.11.2013) Uli Hoeneß als Vorsitzender des Aufsichtsrates der FC Bayern AG zurückgetreten. Grund hierfür sind die Ermittlungen und die daraus resultierende Gerichtsverhandlung wegen des Verdachts auf Steuerhinterziehung in einer nicht unerheblichen Höhe.

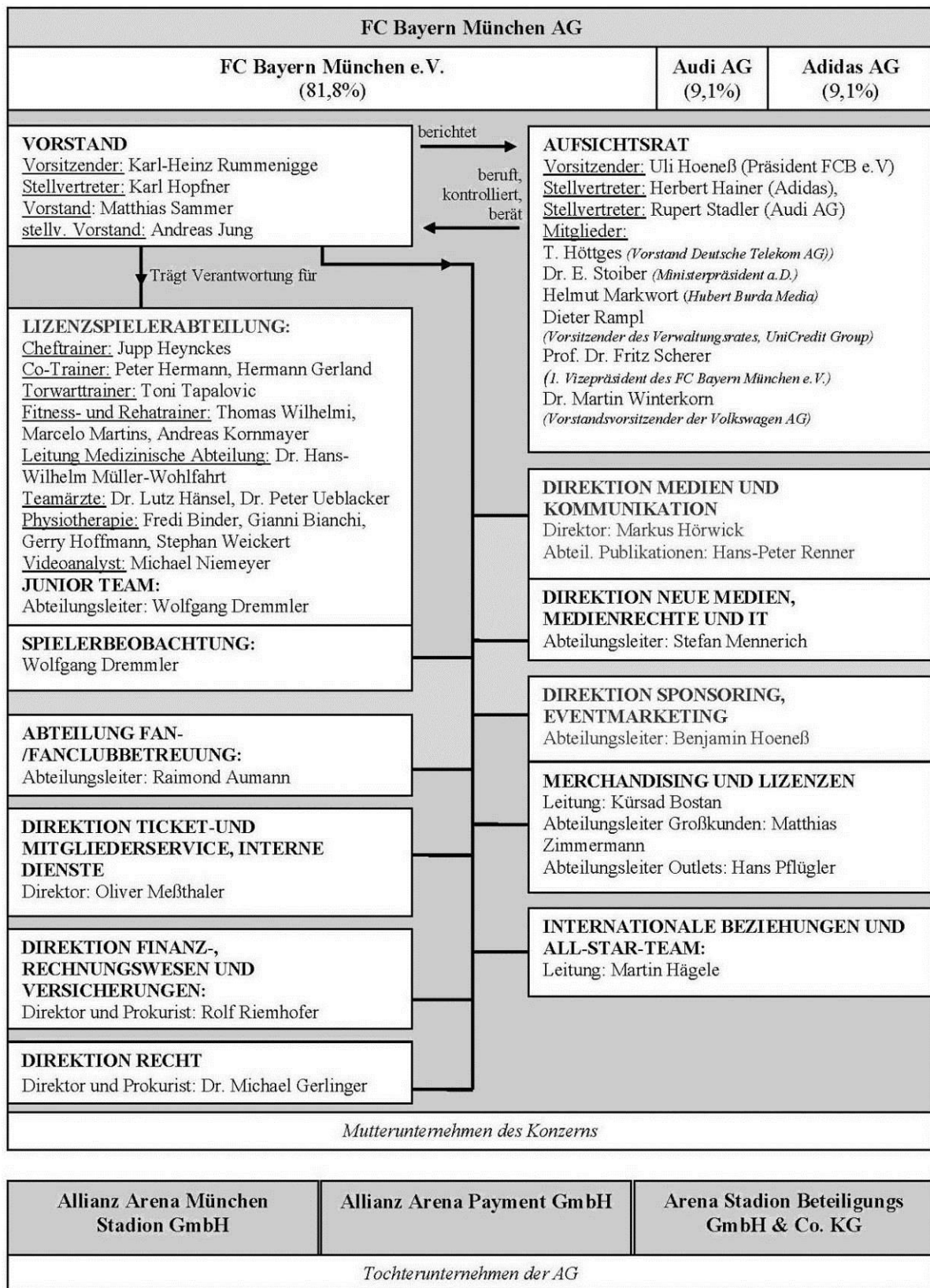


Abbildung 4: Organigramm des FC Bayern München (Stand September 2012; Offensivgeist.de)

### 2.4.2 Finanzen

Grundsätzlich gibt es fünf Einnahmequellen aus denen ein Fußballverein seine Einnahmen generiert: Transfererlöse, Spielbetrieb (hauptsächlich Eintrittsgelder (und in geringeren Teilen die Zahlungen der Verbände)), Merchandising/Lizenzen, Sponsoring/Werbung und zu guter Letzt natürlich die Einnahmen aus den Erlösen vom Verkauf der Medienrechte (neben TV sind das vor allem Videospiele (*FIFA* aus dem Hause *Electronics Arts*) und Radio). Für die Bundesliga weisen die bekannten Kennzahlen einen relativ ausgeglichenen Einnahmemix aus: Die Einnahmen aus Werbung, Spielbetrieb und Medienrechten liegen anteilig jeweils über 20 Prozent, machen zusammen also mehr als zwei-Drittel der Gesamteinnahmen aus.

#### BUNDESLIGA EINNAHME-MIX

Anteile am Erlös in Prozent (Beträge in Tausend €)

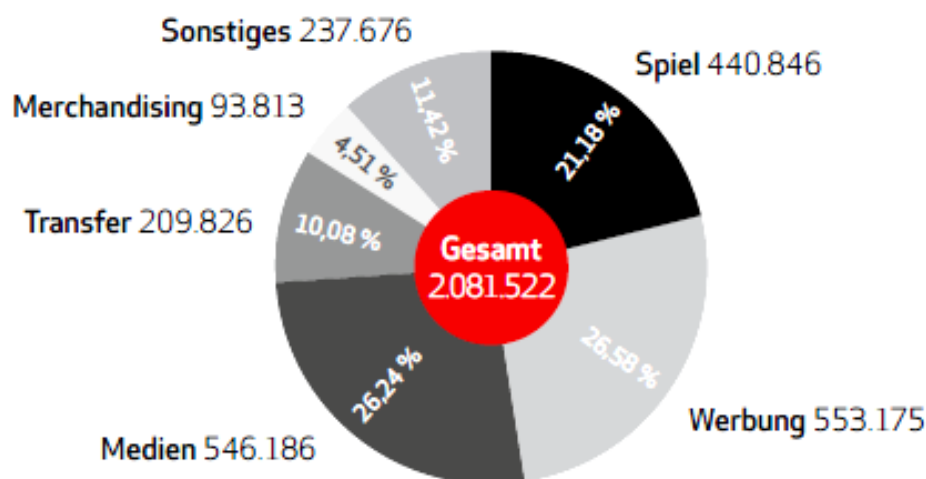


Abbildung 5: Bundesliga Einnahme-Mix 2011/12 (DFL, 2013)

Für den FC Bayern muss man berücksichtigen, dass durch die andauernden sportlichen Erfolge der letzten Jahre, der Anteil der Prämien im vereinsspezifischen Einnahmemix signifikant höher ausfällt. Die AG des FC Bayern München konnte in konkreten Zahlen<sup>28</sup> ausgedrückt für das Geschäftsjahr vom 01. Juli 2012 bis zum 30. Juni 2013 folgende Bilanz erzielen. (Folgende Tabelle bezieht sich nur auf die Firma *FC Bayern München AG* – nicht den gesamten Konzern!)

<sup>28</sup> Alle Zahlen beziehen sich auf die Veröffentlichungen des FC Bayern nach der Jahreshauptversammlung vom 13. November 2013



Bezeichnung	Summe in Mio EUR	Anteil in Prozent
<b>Umsatz gesamt</b>	393,3	100
<b>Spielbetrieb</b>	150 (Prämien & Startgeld: 62,9)	38,14
<b>Sponsoring &amp; Vermarktung</b>	102,4	26,03
<b>TV- und Hörfunkvermarktung</b>	44,1 (Anteil durch DFL: 37,4)	11,22 (9,51)
<b>Transfers</b>	1,6	0,41
<b>Merchandising</b>	82,8	21,05
<b>Sonstiges</b> (Mieten, New Media, Erlebnisswelt, FC Bayern II, DFB -> Abstellung von Nationalspielern)	13	3,31

Tabelle 3: Einnahmen FC Bayern AG 2012/13 (vgl. Presseerklärung FC Bayern AG)

Wie bereits zu erwarten war, ist nach diesen Zahlen eindeutig festzustellen, dass sich der Einnahmemix der FC Bayern AG deutlich von dem der DFL unterscheidet, auch nehmen die Vermarktung der „Audio-visual-Rights“ durch die DFL mit ca. 9,51 Prozent einen eher geringen Anteil an den Gesamteinnahmen ein. Tatsächlich entfällt das größte Stück auf die Einnahmen aus dem Spielbetrieb (neben den erwähnten Prämien und Startgeldern auch der Verkauf von Tickets). Die Einnahmen aus den Bereichen Sponsoring und Vermarktung liegen mit 102,4 Millionen Euro bei rund einem Drittel des aktuellen Eigenkapital, im Geschäftsjahr 2012/13 286,8 Millionen Euro, was nach den Einnahmen aus dem Spielbetrieb einen weiteren enormen Anteil, von mehr als einem Viertel, des Gesamtjahresumsatzes (393,3 Millionen Euro) ausmacht.

Jan-Christian Dreesen, Finanz-Vorstand (siehe Abb. 4) äußert sich zu dieser Entwicklung wie Folgt: „Das ausgewiesene Eigenkapital der AG konnte nochmals gesteigert werden, auf nunmehr 286,8 Mio. Euro. Dies entspricht einer Eigenkapitalquote von deutlich über 70 Prozent und ist damit wohl einmalig.“ (Presseerklärung FC Bayern München AG)



Mit einem Gesamtumsatz von 432,8 Millionen Euro hat der Konzern FC Bayern AG es geschafft einen zusätzlichen Rekord in der ohnehin schon historischen Saison 2012/13 einzufahren. In den sechs in dieser Arbeit zu berücksichtigenden Saisons der vergangenen fünf Jahre erwirtschaftete die FC Bayern AG als Firma stetig Gewinne in Millionenhöhe, in den letzten beiden Saisons respektive Geschäftsjahren waren diese sogar zweistellig, allerdings wurde dabei das Rekordjahr 2006/07 (die Saison nach der WM in Deutschland) nie wieder erreicht. Zur Veranschaulichung dieser Ergebnisse eine Grafik.

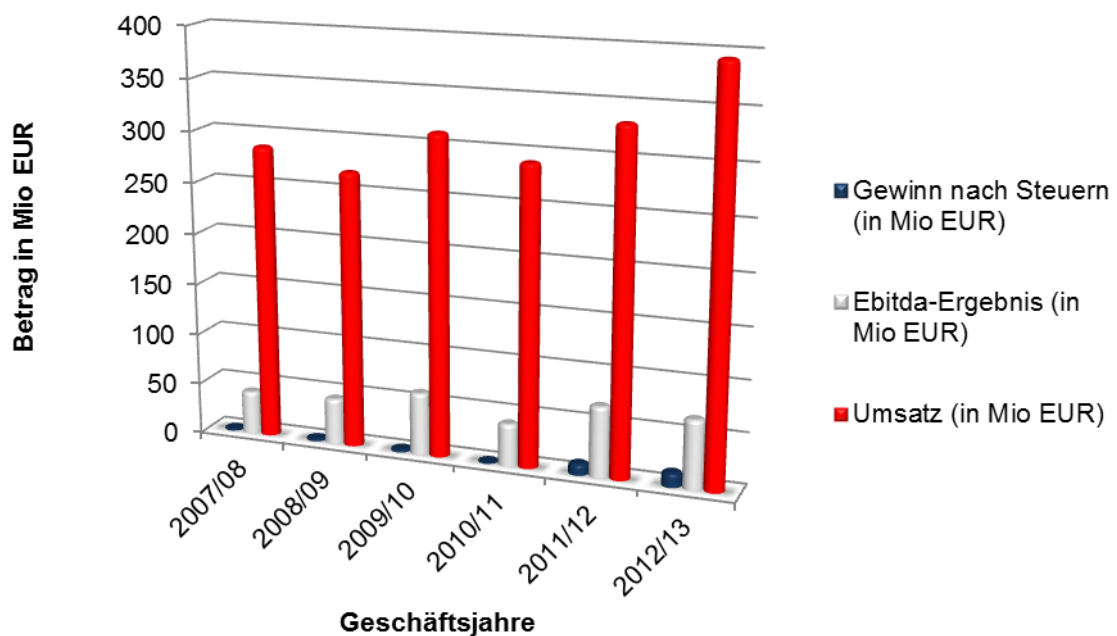


Abbildung 6: Kennzahlen FC Bayern AG seit 2007/08 (Presseerklärung FC Bayern AG; eig. Darstellung)

Wie dieser Grafik nicht ganz zu entnehmen ist, lagen die Gewinne im Jahr 2007/08 bei 2,1 Millionen Euro, 2008/09 bei 2,5 Millionen Euro, 2009/10 bei 2,9 und im Jahr 2010/11 bei gerade einmal 1,3 Millionen Euro. Wie wir später sehen ist besonders bemerkenswert, dass die 1. Mannschaft des FC Bayern München in der Saison 2010/11 nur dritter der Bundesliga wurde und auch das Finale des DFB-Pokals verpasste und in der CL gar im Achtelfinale ausschied. Wodurch sich dieser Minusrekord ableiten lässt, umso erstaunlicher ist unter Berücksichtigung dieses Umstandes dann allerdings das Ergebnis aus 2011/12 als man ähnlich leer ausging (Vizemeister; Final-Klatsche (siehe Abschnitt 2.5.3) im DFB-Pokal gegen den BVB und auch das „Finale dahoam“ verlor man tragisch gegen Chelsea London (siehe Abschnitt 3.4.3)) und trotzdem nimmt der Gewinn in diesem Geschäftsjahr um beinahe 10 Millionen Euro zu. Für das abgelaufene Geschäftsjahr nahm der Gewinn der FC Bayern AG um weitere 3 Millionen Euro, folglich betrug der Gewinn im Geschäftsjahr 2012/13 14 Millionen Euro.

Drees schätzt diesen Zugewinn wie folgt ein: „Wiederum gelang es, den Gewinn der FC Bayern München AG zu steigern. So wurde mit 22,1 Mio. vor Steuern und 14,0 Mio. nach Steuern der dritthöchste Gewinn der Vereinsgeschichte erzielt.“ (Presseerklärung, FC Bayern München AG) Diese Entwicklung hat natürlich auch auf die Aktionäre einen positiven Effekt; „Auch unsere Aktionäre können sich erneut über eine Rekorddividende in Höhe von 8,25 Mio. Euro (30 Cent pro Aktie) freuen.“ (Presseerklärung, FC Bayern München AG) und auch dem e.V. stellt Drees einen beachtlichen Anteil in Aussicht: „Nach Beschluss durch die Hauptversammlung der AG im Januar 2014 wird dies zu einer Dividende für den FC Bayern München e.V. in Höhe von 6,75 Mio. Euro führen.“ (Presseerklärung, FC Bayern München AG)

Als Resümee ist festzustellen, dass die Saison 2012/13 für den FC Bayern München in allen Bereichen durchweg erfolgreich war und es den Bayern wieder einmal gelungen ist, alles bisher (zumindest im deutschen Fußball) Dagewesene in den Schatten zu stellen. Wenn sie doch einmal scheiterten, dann an sich selbst. Mehr dazu im nächsten Abschnitt.

### 2.4.3 Sportliche Erfolge der letzten Jahre

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, ist der FC Bayern deutscher Rekordmeister und in den für diese Arbeit relevanten Jahren fast immer im CL-Finale gewesen. Dennoch ist es dem BVB in besagtem Zeitraum zwei Mal gelungen, den Bayern ein Schnäppchen zu schlagen (Deutscher Meister in der Saison 2010/11 und Double-Sieger 2011/12). Für einen besseren Überblick eine Tabelle mit anschließender Grafik zum Abschneiden der Bayern in der Bundesliga in den vergangenen fünf Jahren.

	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
<b>Bundesliga</b>	Deutscher Meister	Vize-meister	Deutscher Meister	Dritter	Vize-meister	Deutscher Meister
<b>DFB-Pokal</b>	Sieger	Viertel-finale	Sieger	Halb-finale	Finale	Sieger
<b>Champions League</b>	Halb-finale(*)	Viertel-finale	Finale	Achtel-finale	Finale	Sieger
	(*) UEFA Cup					

Tabelle 4: Saisonabschlüsse des FC Bayern München (eigene Darstellung)

Wie sich aus der obigen Tabelle entnehmen lässt, sind die Bayern in dem zu berücksichtigenden Zeitraum nicht einmal schlechter als Platz 3 in der Bundesliga platziert gewesen und haben somit auch jedes Jahr, mit Ausnahme von 2007/08, am höchsten europäischen Vereinswettbewerb teilgenommen. Wie bereits erwähnt zumeist mit entsprechendem Erfolg. Außer 2010/11, in der Saison war bereits im Achtelfinale Schluss. Gegner war auch dort wieder Inter Mailand, die die Bayern bereits im Finale 2010 mit 2:0 besiegt hatten und somit den ersten Anlauf auf das Triple vereitelten. Ein Jahr später folgte die wohl schlimmste der sechs untersuchten Spielzeiten. Dortmund schaffte nicht nur die Titelverteidigung sondern sorgte mit einem 5:2-Sieg am 12. Mai 2012 im Berliner Olympiastadion für eine wahrhaft fußballerische Demonstration. Genau eine Woche später dann das „Finale dahoam“ (siehe oben) und auch hier wurde es nicht besser. 119 Minuten lang bestimmt der deutsche Rekordmeister das Geschehen, aber wie schon 1999 ist es eine Ecke, die dem britischen Vertreter doch noch ans rettende Ufer verhilft. Als Bastian Schweinstiger dann, mit seinem entscheidenden Elfmeter, auch noch am Pfosten scheitert, ist das Melodram perfekt.

Im Folgenden der Versuch die beschriebenen Saisonergebnisse auch noch einmal grafisch darzustellen.

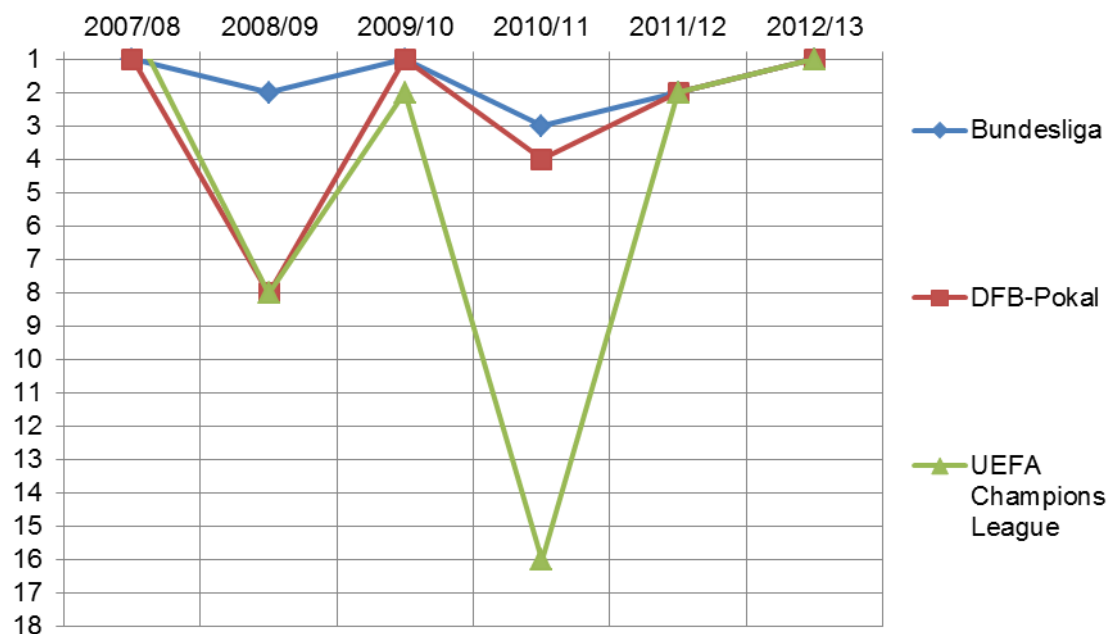


Abbildung 7: Grafische Darstellung aus Tabelle 3 (eigene Darstellung)

Erläuterungen: 2007/08 kein grüner Punkt, da die Münchener in dem Jahr lediglich im UEFA Cup antraten, und im Falle eines früheren Ausscheidens habe ich jeweils die

schlechtmöglichste Platzierung ausgewählt (beim Viertelfinale 2008/09 Platz 4 und beim Achtelfinale 2010/11 Platz 16). Der Graph zur Bundesliga verschwindet 2011/12 und 2012/13 unter denen des DFB-Pokals und dem Graph der Champions League.

## 2.5 BVB Dortmund 09 e.V.

Der BVB Dortmund wurde 1909 in Dortmund gegründet und war einer von vier Vereinen, die aus der Oberliga West bei Gründung der Bundesliga in das neue deutsche Oberhaus des Fußballs übernommen wurden. Einmal jedoch sind sie abgestiegen (1971/72 als Tabellen-17.). Seit dem Wiederaufstieg (1975/76) sind sie aber stets erstklassig geblieben und das mit immer größer werdendem Erfolg.

Zur Gründung, Gestalt sowie seinem Zweck und Aufgaben sagt die Satzung der Borussen folgendes:

### „§ 1 Name, Sitz und Farben des Vereins

*Der Ballspielverein Borussia 09 e. V. in Dortmund, gegründet am 19. Dezember 1909, hat seinen Sitz in Dortmund und ist in das Vereinsregister des Amtsgerichts Dortmund eingetragen. Die Farben des Vereins sind schwarz-gelb.*

### § 2 Zweck und Aufgaben

*(1) Zweck und Aufgabe des Vereins ist die Pflege der Leibesübungen zur körperlichen Erhöhung seiner Mitglieder, insbesondere der heranwachsenden Jugend, wobei der Mannschaftssport Fußball als Hauptsportart die hervorragende Stellung innerhalb des Vereins einnimmt. Der Verein ist politisch und religiös streng neutral und steht in allen seinen Belangen auf demokratischer Grundlage.“ (Satzung des BV. Borussia 09 e.V. Dortmund)*

Über den Fußball hinaus umfasst der Verein folgende Abteilungen:

- ❖ Handballabteilung
- ❖ Tischtennisabteilung
- ❖ Fan- und Förderabteilung

Während ihrer Bundesligazugehörigkeit haben die Borussen 1572 Spiele absolviert und 2063 Punkte gesammelt, womit sie derzeit Platz 4 der ewigen Bundesligatabelle

belegen, vor ihnen nur noch der „Dino der Liga“<sup>29</sup>, der SV Werder Bremen und natürlich Rekordmeister FC Bayern München. Des Weiteren hat der BVB aktuell acht (gesamt) bzw. fünf (seit Gründung der Bundesliga) deutsche Meisterschaften vorzuweisen, drei davon haben sie in den letzten 12 Jahren errungen. 1962/63 wurden sie letzter Deutscher Meister des alten Ligasystems. Auch auf europäischer Ebene braucht sich der BVB nicht zu verstecken, so waren es die Schwarz-Gelben bspw. die 1966 als erstes deutsches Team überhaupt einen Europapokal gewinnen konnten – Europapokal der Pokalsieger 1966.

Im November 1999 kam es dann zur Ausgliederung der Profi-Fußballabteilung sowie der 2. Mannschaft und der A-Junioren.

### 2.5.1 . Vereinsstrukturen

Wie bereits im Absatz zuvor erwähnt teilt sich der BVB Dortmund prinzipiell in zwei Teile: den Verein *Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund* sowie die *Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA*<sup>30</sup>, die den Zweck erfüllt, den Spielbetrieb der ausgegliederten Fußballabteilungen (Mannschaft der Lizenzspieler; A-Junioren und BVB II) zu gewährleisten. Die GmbH & Co. KGaA umfasst wiederum mehrere Firmen (respektive Tochterunternehmen) mit deren Hilfe die Finanzierung dieses Vorhabens realisiert wird.

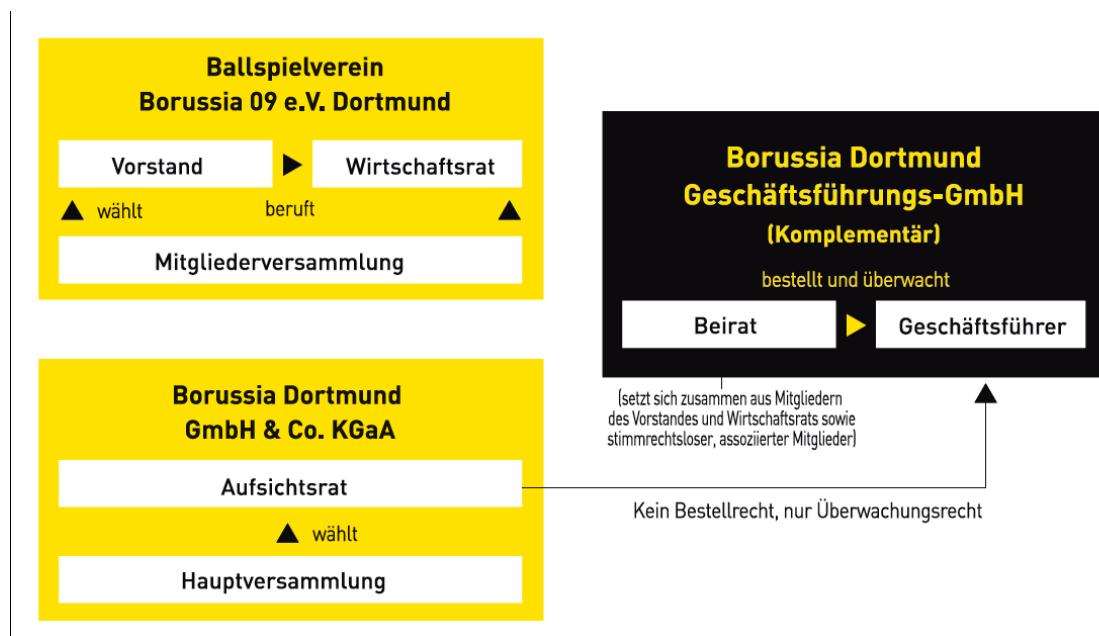


Abbildung 8: Grundstruktur des BVB (bvb.de)

<sup>29</sup> Hamburger SV

<sup>30</sup> Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft auf Aktien

Wie diesem Schaubild zu entnehmen ist, wurde die Geschäftsführung wiederum in einer eigenständigen GmbH – der *Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH* - aus der *Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA* herausgelöst und tritt seitdem als deren Komplementär auf.

Wie bereits in diesem Abschnitt erwähnt wurde, teilt sich die GmbH & Co. KGaA in verschiedene Gesellschaften auf, die zu 100 Prozent der GmbH & Co. KGaA angehören. Dazu zählen eine Stadion- inkl. Stadionbeteiligungsgesellschaft, das Merchandising und eine Stadionbetriebsgesellschaft.

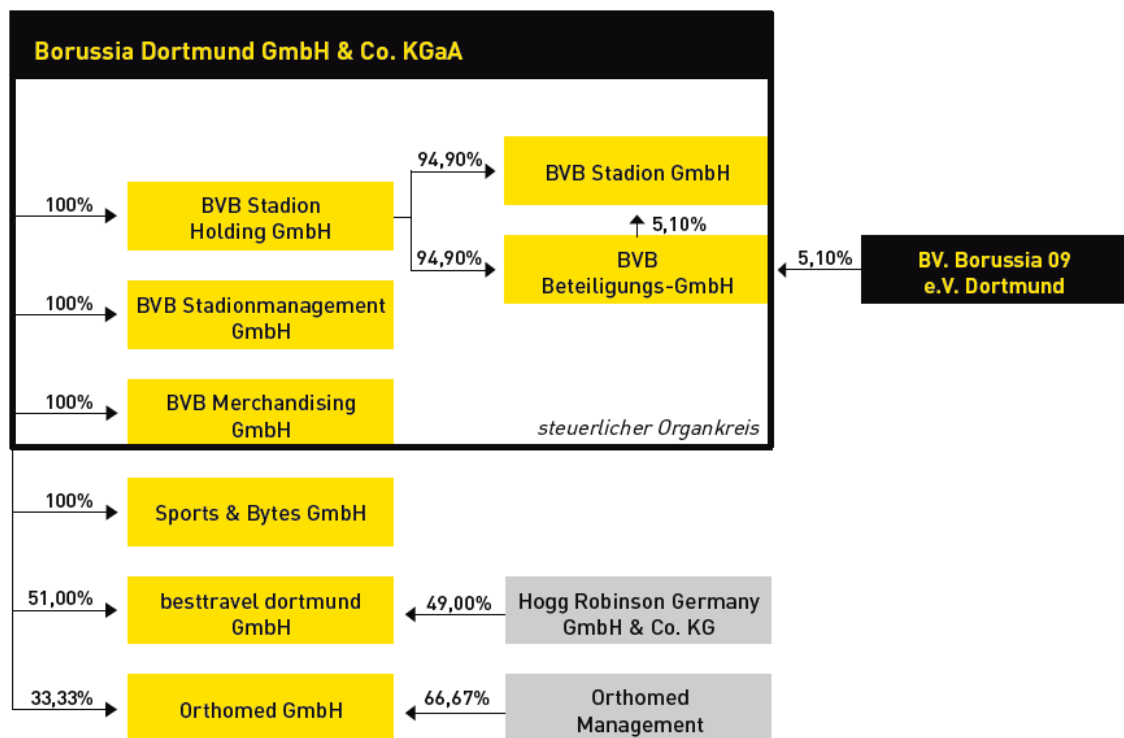


Abbildung 9: Unternehmensumfang Borussia Dortmund (bvb.de)

Neben den bereits genannten Firmen, zählen *Sports & Bytes* (ein eigenständiges IT-Unternehmen, welches für Profisportler, Vereine und Verbände tätig ist) als 100 prozentige Tochter, die Mehrheit an einer Reisegesellschaft und ein Drittel aller Anteile der *Orthomed GmbH* (ein Unternehmen für Orthopädietechnik) zum Kosmos von Borussia Dortmund.

Nach dem damit die grundsätzliche Unternehmensstruktur des BVB aufgelistet und dargestellt wurde, soll erläutert werden, welche Gremien darin involviert sind und wer welche Funktion innerhalb dieser Organe innehat. Insgesamt gibt es beim BVB sechs Gremien, fünf operative Bereiche plus die Geschäftsführung; bestehend aus dem

Vorsitzenden Hans-Joachim Watzke und seinem beisitzendem Geschäftsführer Thomas Treß. Die operativen Geschäftsbereiche unterteilen sich je nach Aufgabengebiet: Sport, Vertrieb & Marketing, Kommunikation, Organisation und Finanzen. Die Leiter und ihre Aufgaben sind zusammengefasst im folgenden Organigramm (s. Abb. 10).

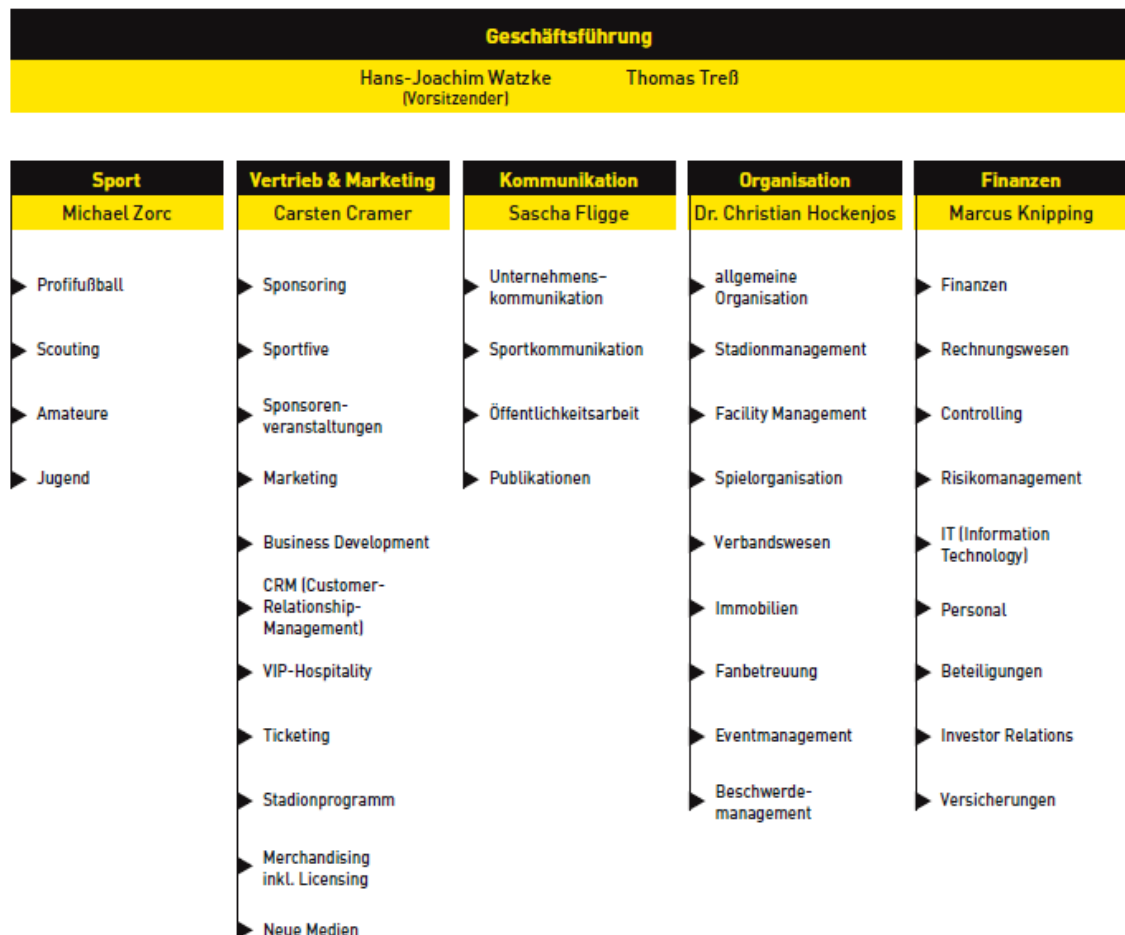


Abbildung 10: Operative Aufteilung des BVB (bvb.de)

### 2.5.2 Finanzen

Dieser Abschnitt befasst sich hauptsächlich mit dem Geschäftsbereich unter der Leitung von Marcus Knipping (s.o.) und bezieht sich in seinen Zahlen komplett auf die veröffentlichten Geschäftsberichte der letzten Jahre. Dabei natürlich insbesondere auf den Abschlussbericht des letzten Geschäftsjahres 2012/13. Wenn es heißt „hauptsächlich auf den Geschäftsbereich Finanzen“, dann ist damit gemeint, dass sich der Geschäftsbereich natürlich auf die Ergebnisse des Bereichs Finanzen bezieht, dass diese aber ja Resultate aus der Arbeit und Funktionalität der anderen Geschäftsbereiche sind.

Zu nächst die grundlegenden Zahlen und Fakten:

- ❖ Das Grundkapital zum 30. Juni 2013<sup>31</sup> betrug: 61.425.000 Euro, verteilt auf genauso viele nennwertlose Stückaktien.
- ❖ Das Aktienvolumen zum genannten Zeitpunkt verteilte sich so:
  - Bernd Geske: 11,71 Prozent
  - BV. Borussia 09 e.V. Dortmund: 7,24 Prozent
  - Streubesitz: 81,05 Prozent

Bernd Geske ist seines Zeichens Mitglied des Aufsichtsrats und größter Einzelaktionär des BVB. Er besaß im Sommer noch 7.192.867 Stückaktien (/7,197.365 des gesamten Aufsichtsrats) vom BVB die er zum Teil Uli Hoeneß abkaufte, nach dem dieser im Oktober 2000 zum Stückpreis von 11 Euro eingestiegen war und den Dortmundern, denen es die ersten Jahre unmittelbar nach ihrem Börsengang finanziell alles andere als gut ging<sup>32</sup>, unter die Arme gegriffen hatte. Doch im April 2012 verhagelte eine 0:1-Niederlage des FC Bayern Hoeneß die Laune, da damit wohl die Meisterschaft endgültig entschieden war. Bei Sky90<sup>33</sup> sagte er damals: *„Die Dortmund-Aktie kann man an die Wand kleben. Ich war als Aktionär enttäuscht: Nachdem Dortmund uns geschlagen hat, ist die Aktie nicht gestiegen, sondern gefallen. Das ist ein ganz schlechtes Zeichen.“* (Bild, 2012) Doch im Gegensatz zu Uli Hoeneß glaubt Unternehmer Geske, als wahrer Fan, weiterhin an das Potential seines Vereins und stockte seinen Aktienbesitz im Oktober dieses Jahres um weitere 100.000 auf. *„Dieser Ansicht ist offenbar auch Bernd Geske aus dem BVB-Aufsichtsrat, der in der vergangenen Woche sein Depot in drei Transaktionen mit 100.000 BVB-Aktien aufgestockt hat. Sein Kaufvolumen beläuft sich auf insgesamt 369.399 Euro.“* (Dörfeld nach investor-verlag.de, 2013) Das Mengengelage veränderte sich dadurch um ca. 0,16 Prozent zugunsten von Geske auf nun 11,87 Prozent Stimmengewicht. Die restlichen Anteile des e.V. beziehen sich auf die allgemeinen Unternehmensanteile des Vereins an der GmbH & Co. KGaA. Der Hauptanteil verteilt sich auf Streuaktien, das sind die Aktien die allgemein veröffentlicht wurden und von Fans oder optimistischen Investoren erstanden werden konnten bzw. können.

Für das Geschäftsjahr 2012/13 meldet der BVB folgende Bilanz: Insgesamt konnten im Kerngeschäft Umsatzerlöse in einer Höhe von 305 Millionen Euro erzielt werden. Auch

---

<sup>31</sup> Ende des vorangegangenen Geschäftsjahres

<sup>32</sup> Schuld waren Mehrinvestitionen in Projekte (Stadionausbau) und Kader (Transfers: -ca. 64 Mio EUR) (vgl. Offensivgeist.de)

<sup>33</sup> Analyse-Sendung (Fußball-Talk) im Anschluss an die Samstagspartien auf Sky Deutschland.



beim BVB besteht der Einnahmemix der sich aus dem Kerngeschäft ergibt aus den Posten: Werbung, Spielbetrieb, Merchandising, Lizenzen, Catering und Sonstiges (zusammengefasst), Transfererlöse, die Abstellung der Nationalspieler und natürlich die Anteile an den Erlösen der TV-Vermarktung (national: DFL wie international: UEFA) - in ihrer Verteilung ergibt sich folgendes Bild:

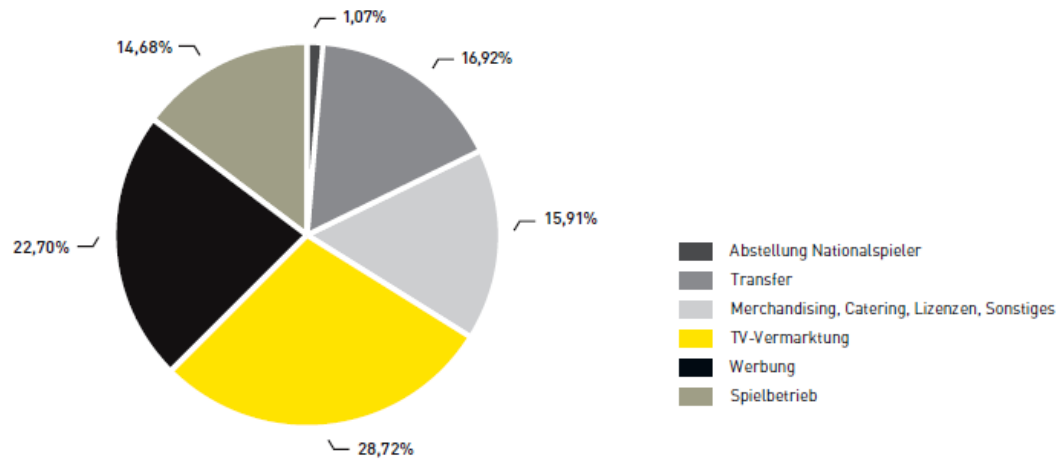


Abbildung 11: Einnahmemix BVB (Geschäftsjahr 2012/13; Investoren-Präsentation, bvb.de)

Damit lässt sich feststellen, dass der Anteil der Einnahmen durch den Verkauf der „Audio-visual-Rights“ mit 28,72 Prozent etwas höher als der Durchschnitt der Liga (26,24 Prozent) und deutlich höher als der des Rekordmeisters (11,22 Prozent) ausfällt. Was wiederum den Spielbetrieb anbelangt, liegen die Münchener eindeutig vorne. Dieser Geschäftsbereich macht bei ihnen stolze 38,14 Prozent und nach Angaben der DFL immerhin noch 21,18 Prozent aus, der BVB kommt hier nur auf einen Anteil von nicht einmal 14,68 Prozent. (vgl. Abb. 5 bzw. Tab. 3).

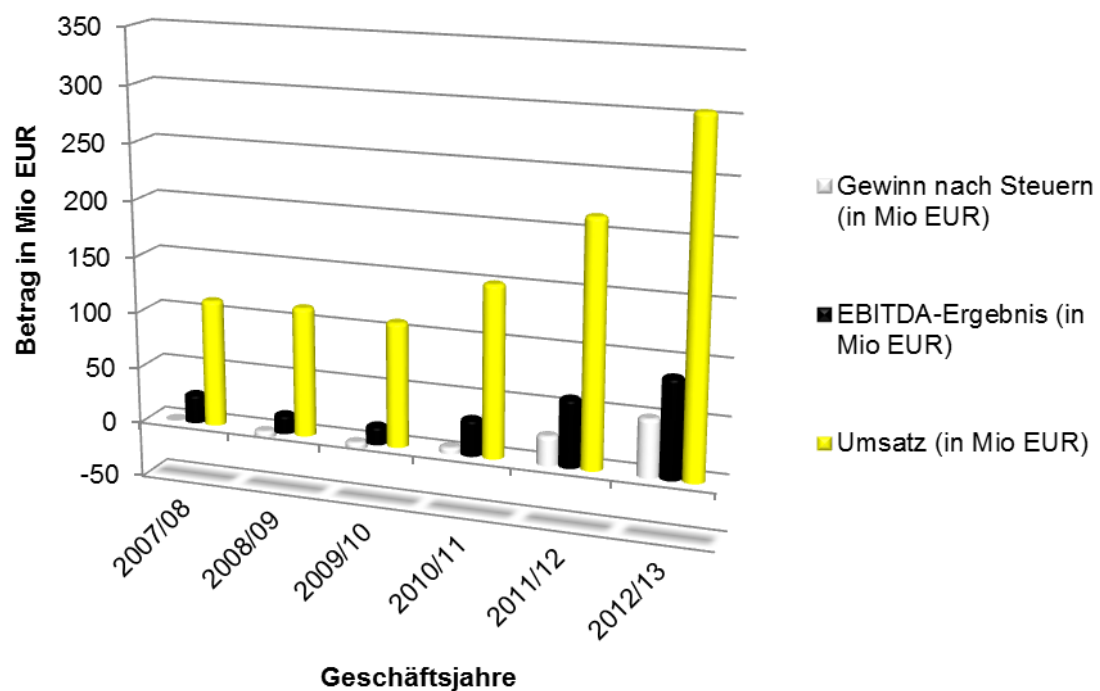


Abbildung 12: Kennzahlen des BVB-Konzern seit 2007/08 (Geschäftsberichte, BVB.de; eigene Darstellung)

### 2.5.3 Sportliche Erfolge der letzten Jahre

Für den BVB waren die erfolgreichsten Spielzeiten eindeutig die von 2010/11 und die darauf folgende. In der ersten Saison wurde der BVB für die meisten der (sogenannten) Experten, die meisten Kontrahenten und auch die Vielzahl der Fans sehr überraschend deutscher Meister – ein Jahr später gelang es ihnen dann, von ein bisschen weniger Verwunderung begleitet, den Titel sogar noch zu verteidigen und darüber hinaus machte die Mannschaft, wie bereits erwähnt wurde, mit einem 5:2-Sieg im Berliner Olympiastadion auch noch das Double perfekt. Einen Überblick über die vergangen Spielzeiten, die für diese Arbeit von Relevanz sind gibt folgende Tabelle. Es zählen anschließend natürlich die gleichen Parameter, wie bereits im Abschnitt über die sportlichen Erfolge (aus jüngerer Vergangenheit), des FC Bayern München, für die Erstellung des entsprechenden Graphen. So z.B., dass bei einen vorzeitigen Ausscheiden aus einem der Wettbewerbe (DFB-Pokal respektive Champions League) die jeweils schlechteste aller möglichen Positionen angenommen wird, das heißt bei einem Ausscheiden im Achtelfinale wäre das Platz 16 und bei Viertelfinale Platz acht (im Halbfinale Platz vier und Finale logischerweise dann als Zweiter).

	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
<b>Bundesliga</b>	13.	6.	5.	Deutscher Meister	Deutscher Meister	Vize-meister
<b>DFB-Pokal</b>	Finale	Achtel-finale	Achtel-finale	2. Runde	Sieger	Finale
<b>Champions League</b>	-	1. Runde*	-	Gruppen-phase*	<b>Gruppen-phase</b>	<b>Finale</b>
	(*) UEFA Cup / Europa League					

Tabelle 5: Saisonabschlüsse des BVB (eigene Darstellung)

Wie der Tabelle zu entnehmen und bereits vorher angekündigt, waren die letzten drei Jahre erstmals wieder so richtig erfolgreich. Bereits der Abschnitt über die Finanzlage wies daraufhin, dass die Ausgliederung inklusive dem kurz darauf folgendem Börsengang einige Irritationen für die Borussia nach sich zog. Aufgrund welcher der Verein nach der Meisterschaft 2002 in ein Leistungsloch fiel. Was sicherlich damit zusammenhing, dass namhafte Spieler wie Tomás Rosicky oder Sunday Oliseh den Verein schnell wieder verließen bzw. abgegeben werden mussten, da deren Gehälter das Vereinsbudget überstiegen. Infolge dessen fehlte es der Mannschaft auf Dauer natürlich an Substanz, auch wenn andere Spieler wie Roman Weidenfeller und Sebastian Kehl dem BVB bis heute die Treue gehalten haben und Teil des Erfolges der vergangenen drei Jahre waren und sind.

Da es den Dortmundern zwischen der Weltmeisterschaft im eigenen Land (2006) und dem ersten der beiden letzten Meistertitel (2011) nicht gelang, sich über die Liga für die europäischen Wettbewerbe zu qualifizieren ergab sich für diese eine ähnliche Problematik. 2008/09 war der BVB für den UEFA-Cup qualifiziert, da die Mannschaft im Jahr zuvor das Pokalfinale erreicht hatte, ein Weg der aber nicht so viel Geld mit sich bringt wie die direkte Qualifikation über die Liga und da es ohnehin ein enormes Defizit im Vereinshaushalt gab, war es nicht möglich, den Kader nennenswert zu verbessern. Hinzu kam das Pech, dass man in der 1. Hauptrunde im Elfmeterschießen<sup>34</sup> ausschied und die Gruppenphase nur knapp verpasste.

In der Saison 2009/10 gelang es den schwarz-gelben Westfalen zwar, den 5. Tabellenplatz zu ergattern, womit man sich für die kommende Saison 2010/11 direkt

<sup>34</sup> 02.10.2008: 4:3 n.E. bei Udinese Calcio

für die Europa League qualifizierte, aber auch in dem Jahr schied man nach zwei Siegen und drei Unentschieden bereits in der Gruppenphase aus. Im DFB-Pokal ein ähnliches Desaster: ausgeschieden in der 2. Runde, in Offenbach, nach Elfmeterschießen!

Zur Veranschaulichung der jeweiligen Saisonleistung folgt nun eine graphische Darstellung:

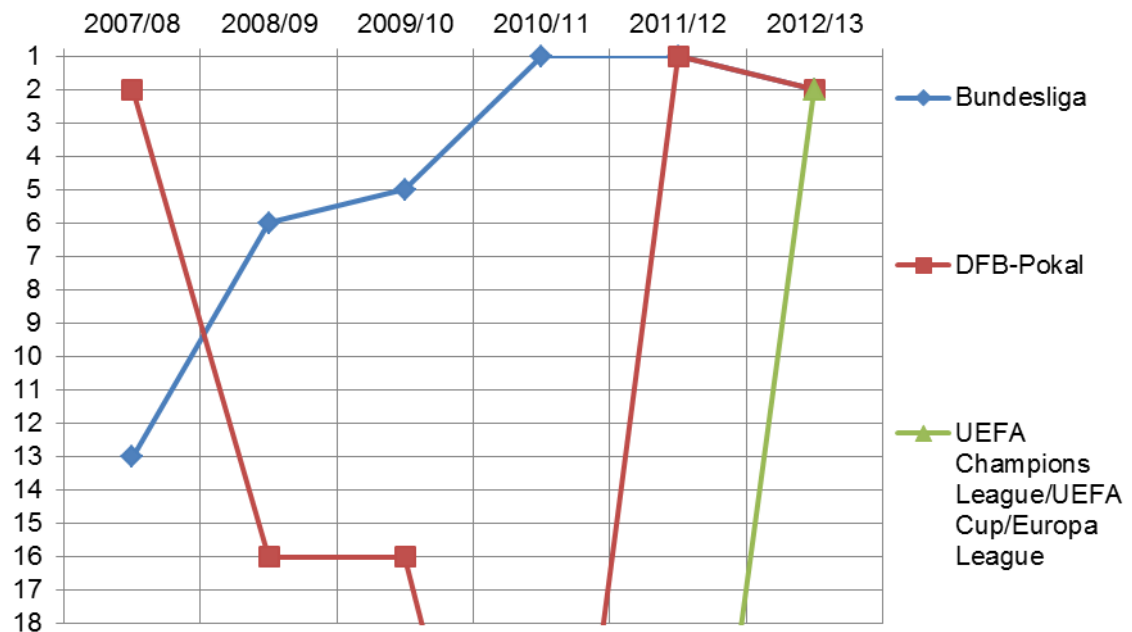


Abbildung 13: Graphische Darstellung aus Tabelle 5 (eigene Darstellung)

Bezogen auf die Graphen, die sich aus den Leistungen der Bayern im gleichen Zeitraum ergeben, sieht dieser Verlauf natürlich vogelwild aus, aber trotzdem gibt es einige Dinge die hier eine besondere Anerkennung verdienen. Das wäre zum einen der exponentielle Anstieg des roten und grünen Streifens die in den letzten drei Jahren aus der Versenkung heraus bis an die Spitze des jeweiligen Wettbewerbes reichen. Zum anderen wäre da dann natürlich auch der blaue Streifen, bei dem vor allem die Konstanz der vergangenen sechs Spielzeiten zu beachten ist. Zunächst geht es von Jahr zu Jahr weiter nach oben und dann ist man 2010/11 auf der Eins angelangt und scheint nun auch nicht mehr dort weg zu wollen. Beides sind Entwicklungen, die auf eine enorme Lernfähigkeit hinweisen; In der CL hat man dem BVB nach der Meisterschaft nachgesagt, dass sie Lehrgeld bezahlt hätten – Lehrgeld dafür, dass die CL aktuell eben doch noch ein anderes Niveau als die Bundesliga aufweist und dafür, dass man mit einer unbefangenen, völlig frei aufspielenden, Art und Weise des Fußballspiels auch nicht immer nur Erfolge feiern kann. Doch diese Lektion scheint

angekommen zu sein, immerhin marschierte man im letzten Jahr direkt bis ins Finale und wird, genau wie in der Liga, versuchen sich auch in der CL zu etablieren.

Als Zwischenfazit lässt sich für den BVB vielleicht folgendes festhalten: Zwar könnte die Rolle, die die Einnahmen aus der Medienrechte-Vermarktung für die Finanzen der Dortmunder spielen kaum größer sein, aber dennoch reichten diese trotz börsenorientierter Vereinsstruktur bislang nicht aus sich in der europäischen Beletage zu etablieren.

## 2.6 Bayer 04 Leverkusen GmbH

Die Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH wurde am 1. April 1999 gegründet und ging aus dem TSV Bayer 04 Leverkusen hervor, der am 1. Januar 1904 gegründet wurde, woran der Vereinsname bis heute anlehnt. TSV Bayer 04 Leverkusen ist die Kurzform von: *Turn- und Spielverein 1904 der Farbenfabrik vormals Friedrich Bayer & Co. Leverkusen* und war ursprünglich eine Mannschaft für Betriebssport. Die Vereinsfarben sind rot und schwarz und sollen wiederum an die *Spielvereinigung Bayer 04 Leverkusen* erinnern, ein Vereinsabteil, welches in den 1920er Jahren aus- und erst 1984 wieder eingegliedert wurde.

Seit ihrem ersten Aufstieg 1979 ist die Mannschaft immer erstklassig geblieben und konnte seitdem auch erste Erfolge<sup>35</sup> feiern. Dennoch lautet der inoffizielle Titel, der später offiziell<sup>36</sup> gemacht wurde, *Vizekussen* und bezieht sich darauf, dass in den vergangenen 15 Jahren ein um den anderen Titel verpasst wurde und Bayer Leverkusen ewig Vize wurde. Heute darf sich der Verein vor allem damit rühmen, eine traditionelle Werkself zu sein, die heute noch immer Bestand hat. .

### 2.6.1 Vereinsstrukturen

Wie bereits erwähnt, nahm am 1. Januar 1904 in Leverkusen alles seinen Lauf, damals als Werkself gegründet, wurde der *TSV Bayer 04 Leverkusen* schnell als Verein etabliert. Bereits 1998 und damit noch vor Borussia Dortmund wählte man die Option der Ausgliederung, um den Spielbetrieb der Fußballabteilung ein wenig lukrativer zu gestalten und gründete zu diesem Zweck eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, die zu 100 Prozent der, als Holding Gesellschaft fungierenden, *Bayer AG* untersteht. Am 1. April 1999 kam es dann zur Eintragung der *Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH* im Handelsregister des Amtsgerichts Köln. Geschäftsführer wurden Rainer Calmund und Wolfgang Holzhäuser, die nun beide nicht mehr im Amt sind (vgl. Abb. 14).

„Die wirtschaftliche Entwicklung in der Bundesliga ist so rasant, dass die Rechtsform eines eingetragenen Vereins nicht mehr aufrecht erhalten werden kann.“ (Prof. Casper

<sup>35</sup> Gewinn des UEFA-Cup 1988 und DFB-Pokal 1993

<sup>36</sup> Die Bayer AG hat sich den Begriff u.a. als geschütztes Markenzeichen eintragen lassen.

nach bayer04.de) wird der damalige Vereinspräsident Professor Rudolf Casper zu diesem Schritt auf der Website der Fußball GmbH zitiert. Das Unternehmen hat heute sechs Tochterfirmen und legt ansonsten großen Wert auf einfache und direkte Wege. Bei der Gründung der GmbH als Spielbetrieb sicherndes Unternehmen ging es Bayer Leverkusen vor allem um ein weiteres Zunehmen beim Grad der Professionalität und darum dass der Bundesligaverein in der Lage ist sich selbst zu versorgen. Es aber trotzdem jederzeit, wenn nötig, möglich ist von außen Einfluss darauf nehmen. Gerade im Hinblick auf das gescheiterte Projekt vom KFC Uerdingen war dies für die damaligen Entscheidungsträger ein Kriterium von entscheidender Bedeutung.

Die Tochterfirmen:

- ❖ *Bayer 04 Marketing GmbH*; Kümmt sich um das Marketing und Vertrieb des Vereins – „Die Marketing GmbH arbeitet in Kooperation mit der SPORTFIVE GmbH & Co. KG zusammen. Dabei gibt es eine Marketing- und eine Vertriebsabteilung, die miteinander arbeiten. Während der Vertrieb die Aufgaben Kundenakquirierung und Vermarktung der VIP-Bereiche hat, kümmert sich das Marketing um die Umsetzung der vertraglichen Vereinbarungen, die Spieltagsvorbereitung in den VIP-Bereichen und um alles in Sachen Werbung, Umsetzung der Banden in der BayArena sowie VIP-Ticketing.“ (bayer04.de, 2013)
- ❖ *Bayer 04-Sportförderung gGmbH*; Übernimmt das soziale Engagement und fördert soziale Projekte – „Die Bayer 04-Sportförderung gGmbH fördert gemeinnützige Zwecke und dabei im Bereich Fußball konkret ehrenamtliche Tätigkeit. Jährlich verleiht die Bayer 04-Sportförderung gGmbH ihren Ehrenamtspreis und ehrt somit Vereine aus der Leverkusen und Umgebung für ihr vorbildliches Engagement. Die Auszeichnung ist mit einem Preisgeld von insgesamt 15.000 Euro verbunden, mit dem die Vereine ihre verdienstvolle Arbeit für den Fußball fortsetzen sollen.“ (bayer04.de, 2013)
- ❖ *BaySports Travel GmbH*; Ein Reiseunternehmen, dass die Reiseplanung und Umsetzung des Bundesligisten, sowie der Geschäftspartner und Anhänger vornimmt – „Ob für Geschäfts-, Urlaubs-, Sportreisen oder Incentive-Reisen und Events aller Art – BaySports Travel bietet Ihnen alle Leistungen aus einer Hand, ergänzt um das Know-how eines Sportspezialisten. Fünf Mitarbeiterinnen fiebern mit dem Verein und setzen mit derselben Begeisterung alle Reiseanforderungen von Bayer 04, dessen Partnern und Anhängern sowie der Medienvertreter detailgenau und professionell um.“ (bayer04.de, 2013)

- ❖ *Bayer 04 Immobilien GmbH*; Wie der Name es bereits vermuten lässt, ist es vollkommen richtig: Die Immobilien GmbH ist die Stadion-Holding von Bayer 04 – „Die Bayer 04 Immobilien GmbH ist Eigentümer der BayArena. Das Unternehmen verwaltet zudem das Anlagevermögen und kümmert sich insbesondere die Vermietung und Verpachtung von Grundstücken und Bauwerken.“ (bayer04.de, 2013)
- ❖ *TecArena+ GmbH*; Auch hier impliziert der Name bereits das Tätigkeitsgebiet, diese Tochterfirma ist für alle technischen Anliegen des Vereines zuständig – „TecArena+ kümmert sich um den technischen Betrieb und Wartung der BayArena sowie des Jugendleistungszentrums Kurtekotten und aller Gebäude, in denen Bayer 04-Mitarbeiter arbeiten. Außerdem fällt die Pflege und Instandhaltung der Außenanlagen, der Rasenflächen, der Heizung und der Gebäudeleittechnik der Bayer 04 Fußball GmbH in den Aufgabenbereich des Unternehmens.“ (bayer04.de, 2013)
- ❖ *BaySecur*; Ist eine Sicherheitsfirma und übernimmt Sicherheitstechnik und Ordnungsdienst für die Gebäude und Veranstaltungen der Fußball GmbH – „BaySecur übernimmt bei Veranstaltungen der Bayer 04 Fußball GmbH die Absicherung, den Schutz und den Empfangs-, Service-, Boten- sowie Limousinendienst. Außerdem kümmert sich das Unternehmen um den präventiven Veranstaltungsschutz (Ausweiswesen, Überwachungstechnik, etc.), die Veranstaltungsnachbereitung (Strafanträge, Stadionverbote, etc.) und arbeitet eng mit der Fanbetreuung, dem Ticketing, der Technik und dem Veranstaltungsmanagement zusammen.“ (bayer04.de, 2013)

Zur Klärung der Kommunikationswege und Strukturen im Unternehmen ein Organigramm, welches Aufschluss über die Zuständigkeiten sowie Weisungsrichtungen geben soll:

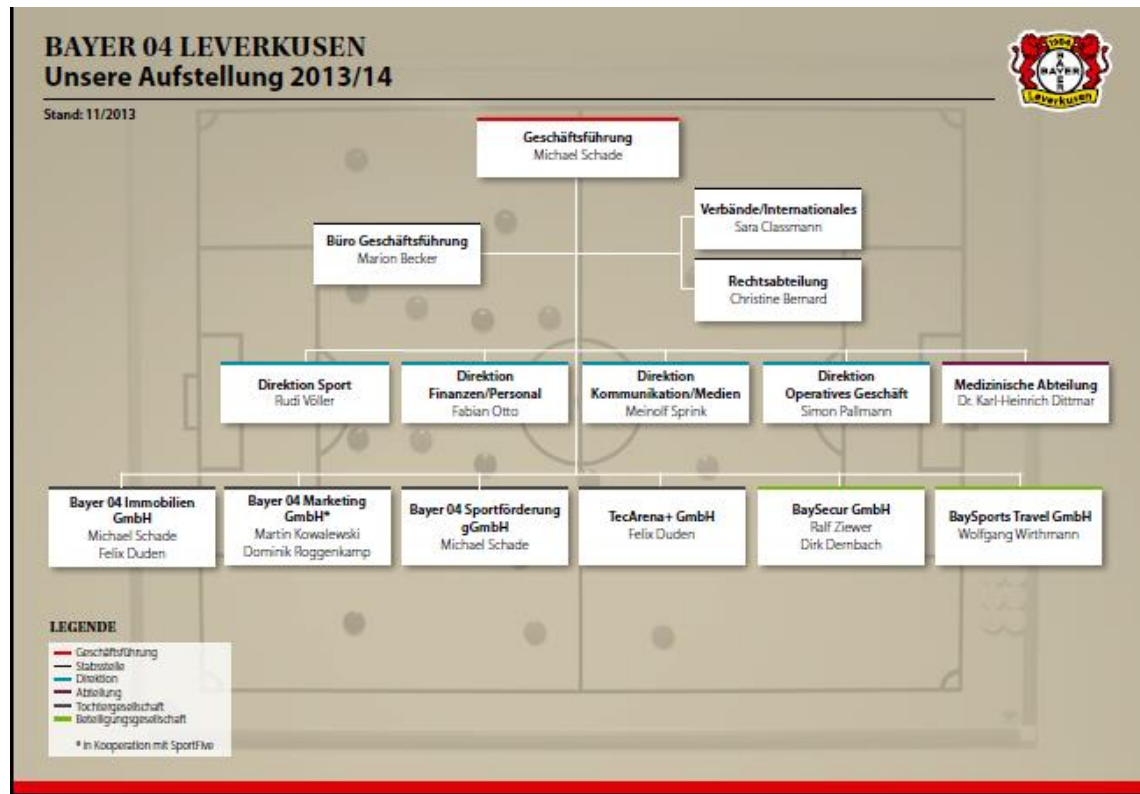


Abbildung 14: Organigramm Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH + Tochterfirmen (bayer.de, 2013)

### 2.6.2 Finanzen

Da die *Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH* in den vergangenen Jahren von ihrem Recht auf Befreiung nach § 264 Abs. 3 HGB im Hinblick auf die Publizitätspflicht Gebrauch gemacht hat, sind die einzigen Recherchemöglichkeiten die diesem Abschnitt der Arbeit zugrunde liegen: Sekundärtexte und die Zahlen die sich aus diesen ableiten lassen, so z.B. aus den jeweiligen Jahresabschlüssen des Mutterkonzerns, dem Pharmazieunternehmen Bayer AG.

So gibt die Geschäftsführung der Fußball GmbH zum September 2013 folgendes im Bundesanzeiger bekannt: „Die Gesellschaft wird in den Konzernabschluss der Bayer Aktiengesellschaft einbezogen, welcher im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht wird. Die Befreiung wird gemäß § 264 Abs. 3 Nr. 4 b) HGB i. V. m. § 325 HGB für das Geschäftsjahr 2013 mitgeteilt.“ (Auszug aus dem Handelsregister, 2013)

Auch beim Durchsehen der angesprochenen Jahresbilanzen von Bayer AG konnten keine konkreten Zahlen festgestellt werden, da diese stets in die Bilanz des gesamten Konzerns oder kumuliert mit den Angaben anderer Tochterunternehmen (insgesamt 86) aufgenommen wurden. Vom Verein Bayer 04 Leverkusen gehören die *Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH* sowie die *Bayer 04 Immobilien GmbH* (Stadiongesellschaft) zu den 100 prozentigen Tochterfirmen des Pharmaziekonzerns. Die *Bayer 04 Marketing GmbH*, sowie die *Bayer 04 Sportförderung gGmbH*, sind zwar ebenfalls 100



prozentige Töchter werden in der Bilanz aber als „Tochterunternehmen von untergeordneter Bedeutung“ geführt. Sowohl die *BaySports Travel GmbH* (Reiseunternehmen für Auswärtsfahrten und Reisen zu den Heimspielen) als auch die *BaySecur GmbH* (Security-Firma; Stadionordner) gehören jeweils nur zu 50 Prozent der AG an und werden deshalb als „Assoziierte oder Gemeinschaftsunternehmen von untergeordneter Bedeutung“ bilanziert. Der Konzern machte bei der Veröffentlichung des Geschäftsberichtes für das Geschäftsjahr 2011-2012 (endete am 31. März 2012) folgende Angaben zu den untergeordneten Firmen:

*„Zusätzlich wurden vier assoziierte Unternehmen im Konzernabschluss nach der Equity-Methode berücksichtigt (Vorjahr: vier assoziierte Unternehmen). Entsprechende Ergebnis- und Bilanzdaten sind in Anhangangabe [19] dargestellt.*

*86 Tochterunternehmen (Vorjahr: 88 Tochterunternehmen) und 14 assoziierte bzw. Gemeinschaftsunternehmen (Vorjahr: 15 assoziierte bzw. Gemeinschaftsunternehmen) von insgesamt untergeordneter Bedeutung für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns wurden nicht konsolidiert, sondern stattdessen zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzt. Die Finanzdaten der unwesentlichen Tochterunternehmen machten weniger als 0,3 % des Konzernumsatzes, weniger als 0,3 % des Eigenkapitals und weniger als 0,3 % der Bilanzsumme aus.“* (bayer.de, 2012)

Wesentlich aufschlussreicher ist da ein Artikel aus dem Stern (18/2006), dort nahm die Zeitschrift die finanzielle Situation des Konzern-Clubs anlässlich des geplanten Stadionausbau einmal genauer unter die Lupe. Damals verantwortlich Konzern-Vorstandsvorsitzender Werner Wenning<sup>37</sup>. Der Konzern Bayer AG plante zur gleichen Zeit die Übernahme des Branchen-Konkurrenten Schering AG, ein Detail welches deshalb wichtig ist, weil es im Zuge dieser Übernahme zur Streichung von Arbeitsplätzen bei Bayer kommen sollte. Angesichts dieser Streichungen wären Investitionen im mittleren zweistelligen Millionenbereich für den „Geschäftszweig Fußball“ jedoch mehr als nur schwer vermittelbar geworden und so wurde dieses Sponsorship schnell zur Gewissensfrage für Wenning und seine Kollegen. Zumal der Verein dem Konzern schon seit längerem nichts als Verluste bescherte. Erschwerend hinzu kamen die Ermittlungen der Staatsanwaltschaft gegen Ex-Geschäftsführer Reiner Calmund<sup>38</sup>, wegen des Verdachts der Veruntreuung.

Unter der Leitung von Calmund und seinem damaligen Co Wolfgang Holzhäuser (bis 2013 dann Calmunds Nachfolger) war die Fußball GmbH schon beinahe bankrott.

---

<sup>37</sup> Vorstandsvorsitzender Bayer AG (2002 – 2010); Seit 1. Oktober 2012 Vorsitzender des Aufsichtsrats

<sup>38</sup> Geschäftsführer Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH 1999 - 2004

Grund dafür waren hohe Transferausgaben und sportlicher Misserfolg, der 2003 sogar beinahe zum Abstieg geführt hätte. Dieser Umstand und die Tatsache, dass der Kader des Vereins von Jahr zu Jahr teurer wurde führten sogar soweit, dass dadurch die Fortführung des Spielbetriebes kaum vorstellbar war. Später sagte der spätere alleinige Geschäftsführer Wolfgang Holzhäuser: „*Wir mussten von den Krediten runter, bevor die Überschuldungsfrage sich stellte*“ (Stern.de, 2006) – und wie kam Bayer 04 Leverkusens Fußball-GmbH von den Krediten herunter? Durch eine Sofortmaßnahme zur Hilfe durch die Bayer AG in Höhe von 70 Millionen Euro, allein im Spielbetrieb, das Gesamtvolumen des Hilfspakets bezog sich nach Angaben des Geschäftsführers auf rund 100 Millionen Euro. Im Normalfall investierte das Pharmazie Unternehmen, nach Angaben des „Stern“, um die 25 Millionen Euro pro Saison. Das der Fußballverein dennoch in finanzielle Schieflage geriet lag auch am überraschenden Rückgang der Einnahmen aus dem Verkauf der Fernsehübertragungsrechte durch die DFL (siehe Tab. 2). Letzten Endes endete das Geschäftsjahr der GmbH mit einem operativen Verlust von etwa 42 Millionen Euro bei 60,6 Millionen Euro kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenüber Finanzinstituten.

Der Jahresabschluss 2003 veranlasste das Pharmazieunternehmen im kommenden Geschäftsjahr zum Zahlenjonglieren; Die Verbindlichkeiten gegenüber den Banken wurden größtenteils auf den Cash Pool der AG umgebucht, da dort die Konditionen deutlich günstiger lagen. Anteile an künftigen Spielertransfers in Höhe von 37,3 Millionen Euro kaufte der Konzern, während auf dem Transfermarkt gerade einmal ein Bruchteil für diese Spieler hätte erzielt werden können. Und schließlich der Rückkauf der Namensrechte an der *BayArena*, den sich der Konzern 36 Millionen Euro für die nächsten zehn Jahre (also bis zum Sommer diesen Jahres) kosten ließ, obwohl der Konzern den gleichen Vermögenswert erst ein Jahr vorher für wesentlich weniger an die Fußball-GmbH verkauft hatte. Damit wurde auch der Moment eingeläutet, in dem die GmbH von ihrem Recht auf Befreiung von der Veröffentlichungspflicht Gebrauch machte und seit dem keinen eigenständigen Geschäftsbericht mehr vorgelegt hat. Stattdessen immer neue Positivbekundungen von Holzhäuser in denen er vorgab, dass der Verein sich strikt an den aufgestellten Sanierungsplan (Laufzeit: fünf Jahre) halte. Obwohl im Geschäftsjahr 2005 immer noch Verlust gemacht wurde (ca. 5 Millionen Euro), durfte die Rettung bis 2008 nicht scheitern, andernfalls wäre die Trennung von Mutterkonzern und Tochtergesellschaft durchaus wahrscheinlich gewesen.

Schaut man allerdings in die (wenigen) veröffentlichten Zahlen während bzw. unmittelbar nach dem Sanierungsplan, so lässt sich ein leicht positiver Trend feststellen. Beispielsweise bei den Fernsehgeldern: 2006/07: 22.520.000 Euro im Jahr darauf 2007/08: 23.090.000 Euro (+570.000 Euro = ca. 2,53 Prozent). Trikotsponsoring: 2007/08 und 2008/09 Stromanbieter *TeiDaFax* mit 6 Millionen Euro p.A., als *TeiDaFax* pleite ging, folgte Sun Power mit ebenfalls 6 Millionen Euro

(2011/12 und 2012/13), daraufhin ein leichter Rückgang mit dem aktuell gültigen Dreijahresvertrag mit Elektronikhersteller LG über 5 Millionen Euro p.A.

Zu *TelDaFax* ein kleiner Exkurs: *TelDaFax* war der Vertragspartner von Bayer 04 Leverkusen für den Geschäftsbereich Trikotsponsoring zwischen 2007 und 2011, in den Jahren 2009, 2010 und 2011 wurden für diesen Vertrag 16 Millionen Euro von *TelDaFax* an die Fußball-GmbH überwiesen und das obwohl zu diesem Zeitpunkt längst klar gewesen sein soll, dass der Stromanbieter längst nicht mehr Zahlungskräftig gewesen sei. So zumindest der Vorwurf des anschließenden Insolvenzverwalters Biner Bähr, da der Fußballverein aber eine freiwillige Rückzahlung der 16 Millionen plus etwaiger Zinsen verweigerte, reichte Bähr nach übereinstimmenden Medienberichten im April 2013 eine Klage beim Kölner Landgericht ein, um sich die Summe auf diesem Wege zurückzuholen. Ein Erfolg dieser Klage ist nicht gerade unwahrscheinlich, zuvor musste bereits das Kölner Hauptzollamt 25 Millionen Euro an den Insolvenzverwalter zurückzahlen, da es nachweislich seit Sommer 2009 von der drohenden Insolvenz des Energieanbieters gewusst hat und dennoch weiterhin die Steuern einzog.

Ein weiteres Indiz für die wirtschaftliche Gesundheit des Fußballvereins ist der Saisonetat der sich aus den bisher genannten Einnahmequellen ergibt. 2007/08 und 2008/09 lag der Saisonetat des Bundesligisten bei jeweils 35 Millionen Euro, alles was darüber hinaus ging floss in den Schuldenabbau. Aktuell liegt der Saisonetat nach Angaben von *Spiegel Online* bei 43 Millionen Euro (vgl. Spiegel.de, 2013) und auch die sportlichen Erfolge der letzten Jahre bestätigen diese positive Entwicklung der Werkself (s. folgender Abschnitt).

Fazit: Bei Bayer Leverkusen gestaltet sich die finanzielle Situation als Ausnahmezustand, wie er sonst allenfalls noch beim VfL Wolfsburg vorzufinden ist. Da man mit der Bayer AG ein global agierenden Konzern hinter sich hat, der Jahr für Jahr mehrere Milliarden Euro umsetzt, ist die finanzielle Unabhängigkeit bis zu einem gewissen Punkt garantiert. Wie man sieht auch dann, wenn es einmal etwas enger wird. Insofern ist es für die Werkself erst einmal egal, ob die Fernseheinnahmen durch die Zentralvermarktung verhältnismäßig gering ausfallen oder ob die Vermarktung in der Hand der GmbH bzw. des Mutterkonzerns liegt und so bestmöglich verkauft werden kann. Was aber die sportlichen Fortschritte und das Abschneiden im europäischen Vergleich angeht, so ist davon auszugehen, dass Bayer 04 Leverkusen durchaus von der Gesamtstärke einer zentralvermarkteten Liga profitiert. In den letzten sechs Spielzeiten war man immerhin viermal international vertreten und nahm 2011/12 bzw. nimmt aktuell (2013/14) sogar an der Königsklasse teil. Nähere Betrachtung, sowie weitere Informationen im folgenden Abschnitt.

### 2.6.3 Sportliche Erfolge der letzten Jahre

Wie bereits erwähnt ist Bayer 04 Leverkusen nicht als Titelsammler bekannt, eine Tragik die bisweilen soweit reicht, dass sie dem Verein bereits den Spitznamen *Vizekusen* einbrachte (s.o.). Trotzdem hält Bayer Leverkusen sich aktuell auf einem guten 10. Platz in der ewigen Tabelle der Bundesliga. Seit dem Aufstieg in die Bundesliga 1978/79 war man zum Saisonende ohnehin nur sieben Mal auf einem zweistelligen Tabellen Platz, die Mehrheit davon direkt nach dem Aufstieg. Nach der Saison 1985/86 kam dies z.B. nur noch zwei Mal vor - 1995/96: 14. und 2002/03 wurde es als 15 sogar noch mal richtig eng. Seitdem hat sich die Tochter des Pharmazie-Riesen aber stabilisiert und schloss in den für die Untersuchung relevanten Saisons stets in der oberen Tabellenhälfte ab. Zu einer genaueren Dokumentation der sportlichen Erfolge folgt eine tabellarische Übersicht.

	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
<b>Bundesliga</b>	7.	9.	4.	Vize-meister	5.	3.
<b>DFB-Pokal</b>	1. Runde	Finale	2. Runde	2. Runde	1. Runde	Achtel-finale
<b>Champions League</b>	Viertel-finale*	-	-	Achtel-finale*	<b>Achtel-finale</b>	2. Runde*
	(*) UEFA Cup / Europa League					

Tabelle 6: Saisonabschlüsse Bayer 04 Leverkusen (eigen Darstellung)

Besonders bitter war für Bayer Leverkusen das DFB-Pokal Finale, welches in der Saison 2008/09 mit 0:1 gegen SV Werder Bremen verloren wurde. Da letztere zu diesem Zeitpunkt die Bundesliga Saison als 10. abgeschlossen hatten, ging die damit verbundene Qualifikation für die Europa League ebenfalls an den SV Werder Bremen. Größter Erfolg der letzten Jahre waren das CL-Viertelfinale in der Saison 2007/08 und die Vizemeisterschaft 2010/11 als man sich zwar dem BVB aus Dortmund geschlagen geben musste, aber unter anderem den FC Bayern München hinter sich ließ. In der Saison 2012/13 wurde man dann hinter den gleichen Teams Dritter, war aber mit einem 2:1 Erfolg die letzte Mannschaft, die die Bayern schlagen konnte - Stand 21.11.2013 hat der FC Bayern saisonübergreifend schon 37 Bundesliga-Begegnungen in Folge nicht mehr verloren.

Zur besseren Visualisierung erfolgt auch hier die Darstellung mit den drei bereits bekannten Graphen zu gewohnten Parametern; Alle UEFA Wettbewerbe zählen gleich und bei vorzeitigem Ausscheiden zählt die schlecht-möglichste Platzierung:

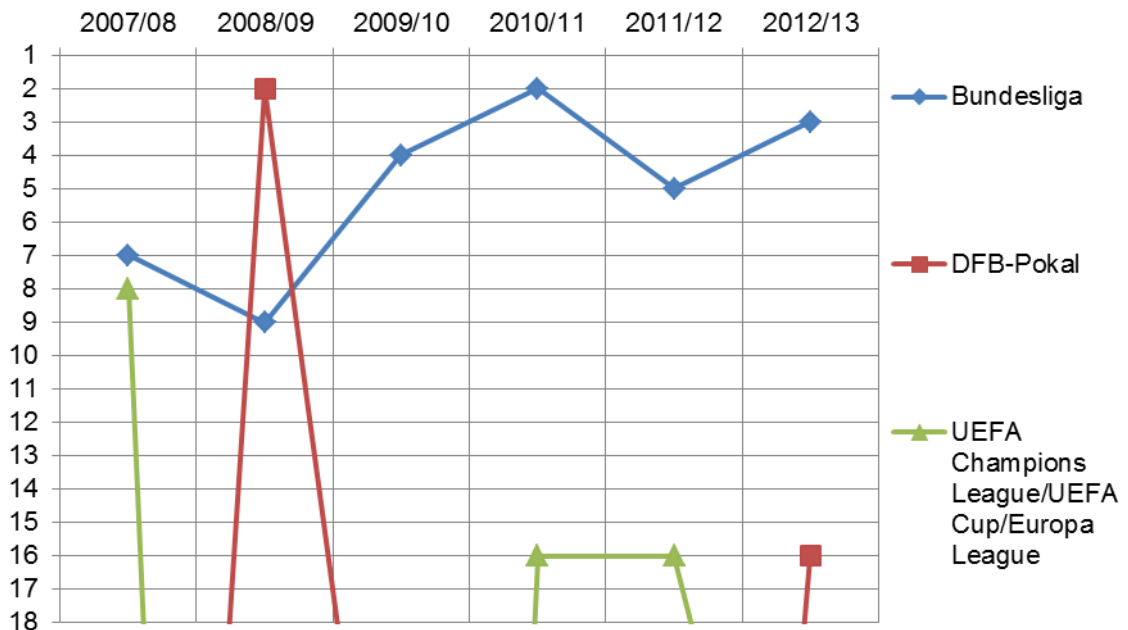


Abbildung 15: Graphische Darstellung aus Tabelle 6 (eigene Darstellung)

Schaut man sich nun also die graphische Darstellung an, so fällt vor allem auf, dass der blaue Graph relativ konstant auf einem verhältnismäßig hohem Niveau verläuft, während der DFB-Pokal 2008/09 nach oben ausreißt (siehe Tabelle 6) und der grüne Graph für die UEFA Wettbewerbe hoch beginnt und dann aber stark abnimmt.

### 3 England – Premier League

Wenn es auf diesem Planeten auch nur eine Nation gibt, in der der Fußball einen noch höheren Stellenwert innerhalb der Gesellschaft einnimmt als in Deutschland, dann ist das England! Mit dem traditionellen *Boxing Day* oder den *Valentine's Day Matches* gibt es gleich zwei Spieltage der Premier League die in anderen Kulturkreisen zu irritiertem Kopfschütteln führen würden. Auch wenn die Akzeptanz innerhalb der britischen Gesellschaft dafür oft erschöpft scheint<sup>39</sup>, so sind diese Spieltage traditionell so verhaftet, dass die Spiele am ersten Weihnachtstag und am Tag der Liebe immer noch veranstaltet werden. Nicht ohne Grund wird England, Ursprungsland des modernen Fußballs, als „Mutterland“ des Fußballs bezeichnet. Fußball ist trotz anderer populärer Sportarten wie Rugby, Rudern oder Cricket der Nationalsport im Vereinigten

<sup>39</sup> *The Hardchorus*: Puma Kampagne aus dem Jahr 2010

Königreich – gerade den britisch-britischen Duellen, bezeichnet als *Battle of Britian*, zwischen schottisch und englischen Mannschaften wird nach wie vor eine besondere Bedeutung beigemessen.

Entscheidend beim englischen Fußball sind die regionalen Eigenheiten in den verschiedenen Metropolregionen, während in Deutschland der Fußball in jedem Teil der Nation ähnliche Fankulturen und Strukturen im Vereinsleben aufweist, ist dies in Großbritannien je nach Stadt(+Umland) unterschiedlich. Zu den Hochburgen des Nationalsports zählen London, Manchester und Liverpool – weitere wichtige Regionen sind: Der Nordosten, Zentralengland und die Kleinstadt Yorkshire.

Über den Vereinsfußball hinaus, vereint sich die Nation in ihrem Interesse an den *Three Lions*, der Nationalmannschaft. Diese Liebe zeigt sich nicht zuletzt in Hymnen wie „Footballs comin‘ home“ – beigetragen zu dem Mythos der Nationalmannschaft haben einige legendäre Spiele wie das WM Finale 1966 in Wembley, bei dem Deutschland während der Verlängerung durch einen umstrittenen Treffer mit 3:2 in Rückstand geriet, das Endergebnis lautete sogar 4:2, aber allein dieses Tor ging in die Geschichte ein.

### 3.1 Entwicklung des Profifußballs

Wie bereits mehrfach in diesem Text erwähnt, gilt England als Wiege des modernen Fußballs, da die Wurzeln des Spiels in seiner heutigen Erscheinung auf Ballsportarten zurückzuführen sind, die in England schon vor Jahrhunderten praktiziert wurden. Allerdings dauerte es noch bis Mitte des 19. Jahrhunderts, bis der eigentliche Fußball aus diesen Sportarten hervor ging. Grundlegendes Problem hierbei war vor allen Dingen die Einigung auf ein einheitliches Regelwerk. Nichtsdestotrotz wurden hier die ersten professionellen Strukturen begründet, bevor sich der Sport in Kontinentaleuropa und später über den ganzen Globus verbreitete.

#### 3.1.1 Die Vorläufer

Als Vorgänger des populären Volkssports gelten diverse Ballspiele aus verschiedensten Kulturkreisen. Während eine ähnliche Sportart aus China bereits im 3. Jahrhundert v. Chr. ausgeübt wurde, die allerdings rund 100 Jahre später wieder in Vergessenheit geriet und daher keinen Bezug zur heutigen Variante hat, gab es in Mittel- bzw. Südamerika Rituale die dem heutigen Fußball schon ziemlich ähnlich waren. Allerdings war es beim Vollzug als Ritual wohl nicht erlaubt den Ball mit dem Fuß zu spielen, dies sah aber schon ganz anders aus, wenn diese Version als Freizeitübung zum Zuge kam.

Abgesehen von diesen antiken Vorgängern sind die ersten „Prototypen“ des heutigen Fußballs in verschiedenen Teilen des frühzeitlichen Europas zu suchen. In England

bspw. wurde zu dieser Zeit ein Treibballspiel praktiziert, das zwar keine Regel kannte, aber den Zweck verfolgte, dass ein Dorf versuchte den Ball in das Stadttor eines anderen Dorfes zu befördern, auch wenn dieses einige Kilometer entfernt lag. Folge der fehlenden Regel waren häufig nicht unerhebliche Verletzungen bei allen Beteiligten, weshalb Kirche und Krone immer wieder versuchten dieses Spiel mit Hilfe von Verboten zu unterbinden. Diese Sanktionen zeigten im Zuge der industriellen Revolution (Anfang des 19. Jahrhundert), dann auch tatsächlich Erfolg und sorgten für einen regen Rückgang, was das Interesse der Bevölkerung an diesem Brauch anging.

In Italien und Frankreich wurden ähnliche Spiele schon seit dem 15. Jahrhundert gespielt, wie bei der englischen Variante auch, gab es kein wirkliches Regelwerk, wo durch auch diese Spiele oftmals sehr rüde zingingen. Wenn es ein Regelwerk gab, so wurden darin maximal das Spielfeld und die Anzahl der Teilnehmer vorgeschrieben. Alles Weitere lag im Ermessen der teilnehmenden Spieler. Ein echtes Ballungszentrum dieser fußballverwandten Sportart, die in Italien unter dem Namen *Calcio Storico*<sup>40</sup> bekannt wurde, war und ist bis heute die Stadt Florenz. Jedoch gleicht die Sportart mehr einer brutalen Variante des Rugbys denn dem was man unter Fußball versteht.

### 3.1.2 Die Anfänge des tatsächlichen Fußballs

Zu der Zeit, in der der Fußball als Wettkampf zwischen den Dorfgemeinschaften abnahm, begannen die Studenten der verschiedenen Hochschulen des Landes sich für diesen als Maßnahme zur Leibesertüchtigung zu interessieren. Da es bis 1848 jedoch kein einheitliches Regelwerk gab, war es fast undenkbar, dass Mannschaften der verschiedenen Bildungsstätten gegeneinander antraten. Laut dem Regelwerk von 1848, welches von Studenten der Cambridge Universität verfasst wurde, bestand eine Mannschaft noch aus 15 bis 20 Spielern. 1857 kam es dann mit Sheffield FC zur Gründung des ersten reinen Fußballvereins, als 1863 mit der *Football Association* (FA) die Gründung des Nationalverbandes folgte, galt das als Geburtsstunde des modernen Fußballs. Nicht zu Letzt da der Verband einiges für die Findung eines einheitlichen Regelwerkes tat: 1866 Modifizierung der Abseitsregel, 1870 die Begrenzung der Mannschaften auf elf Spieler und 1871 das Verbot des sogenannten *Fair Catches*, der es den Spielern erlaubte den Ball aus der Luft zu fangen. Dieses wurde von nun an auf den Torhüter in der eigenen Hälfte und maximal zwei Schritte begrenzt. Fortan grenzte sich der Fußball stark von der zu dieser Zeit weitverbreiteten Variante *Football Rugby* ab.

Rund ein Jahr später, am 30. November 1872, kam es auf dem schottischen *Hamilton Crescent* zum Aufeinandertreffen einer schottischen und einer englischen Nationalauswahl, es gilt als erstes Länderspiel in der Geschichte des Fußballs. Im selben Jahr führte die FA mit dem *Football Association Challenge Cup* (kurz: FA Cup)

---

<sup>40</sup> ital. historischer Fußball

den ersten Vereinswettbewerb auf nationaler Ebene ein. Mit dem Regelwerk zusammen gelten diese Ereignisse als Geburtsstunde des modernen Fußballs.

### 3.1.3 The Football League

*The Football League* war die erste professionelle Liga in der Geschichte des Fußballs und wurde am 22. März 1888 von Gregor McWilliam<sup>41</sup> gegründet. Aston Villa FC und andere, der in den vergangenen Jahren gegründeten (Fußball-)Vereine, waren der Auffassung, dass es einen Wettbewerb geben müsse, in dem sich die Vereine besser mit einander messen können müssten, als es im K.O-System des FA Cups der Fall war. Die knapp ein halbes Jahr später, am 8. September 1888, gegründete Liga umfasste eine Division; die anfangs aus 12 Mannschaften bestand.

<b><i>FC Accrington</i></b>	<b><i>Aston Villa</i></b>	<b><i>Blackburn Rovers</i></b>
<b><i>Bolton Wanderers</i></b>	<b><i>FC Burnley</i></b>	<b><i>Derby County</i></b>
<b><i>FC Everton</i></b>	<b><i>Notts County</i></b>	<b><i>Preston North End</i></b>
<b><i>FC Stoke City</i></b>	<b><i>West Bromwich Albion</i></b>	<b><i>Wolverhampton Wanderers</i></b>

Tabelle 7: Gründungsmitglieder von *The Football League*

Die zweite Division folgte rund vier Jahre später im Jahr 1892. 1893 folgte dann die erste Aufnahme eines Vereins aus der Hauptstadt in die Ligen: *Woolwich Arsenal*, heute bekannt als FC Arsenal London. Ebenso wurde der Liverpool FC aufgenommen. Die nächste Maßnahme war die Aufstockung beider Divisionen auf 18 Teams um damit, die Mannschaften, die sich bislang in konkurrierenden Ligen organisiert hatten, einzugliedern. Dies betraf zu diesem Zeitpunkt allerdings nur noch die *Northern* bzw. *Southern League*, als die letzten verbliebenden. Dieser Schritt begründete gleichzeitig das Ende des Anfangskapitels des englischen Fußballs und schließt mit dem Ausbruch des ersten Weltkrieges.

Bis dahin änderte sich rein strukturell nicht mehr viel, was jedoch anders war, waren die neu hinzugekommenen Mannschaften. Zu den erfolgreichsten dieser Zeit zählten: die beiden Clubs aus Sheffield (*Sheffield United* und *The Wednesday* (später *Wednesday Sheffield*)), sowie die Clubs aus der Region Tyne & Wear wie der FC Sunderland und Newcastle United.

<sup>41</sup> Aston Villa Vereinspräsident bzw. Direktor 1880-1895



### 3.1.4 Das frühe 20. Jahrhundert

Im ersten Jahrzehnt des neuen Jahrhunderts maßte Manchester City sich an, der neue Spitzenvereine Englands werden zu wollen und konnte mit dem Gewonnen FA Cup 1904 sogar einen ersten Erfolg verzeichnen. Jedoch nicht, ohne auch schon zu dieser Zeit gegen das „Financial Fair Play“ – wie man es heutzutage nennen würde – zu verstoßen. Anstatt der erlaubten £4, zahlten die Citizens ihren Spielern £6 bis £7 die Woche. Anstelle von City wurde dann ausgerechnet der Lokalrivale Manchester United zum erfolgreichsten Verein jener Zeit. 1906 schafften sie den Aufstieg in die First Division, 1908 folgte die erste Meisterschaft, 1909 gewannen die Red Devils den FA Cup und 1911 ihre zweite Meisterschaft. Das war dann allerdings auch der letzte Titel für die nächsten 37 Jahre. Es folgten daraufhin Clubs aus dem nord-Westen des Landes wie Liverpool FC und Everton. Vereine aus dem Süden Englands (wie z.B. die erste Hauptstadtvertretung Arsenal) hatten es hingegen lange Zeit ziemlich schwer. Obwohl mit Chelsea, Fulham FC, den *Tottenham Hotspurs* und dem *Clapton Orient* (heute bekannt als Leyton Orient FC) schnell neue Vereine aus der Hauptstadt folgten. Einzig Chelsea und Tottenham gelang es, sich auch bald in der Spitzengruppe des englischen Fußballs zu etablieren.

Auf internationaler Bühne blieben die sogenannten *Home Nations*<sup>42</sup> vorerst untereinander, wobei Schottland etwas erfolgreicher als die anderen Nationen war. Für die olympischen Spiele taten sich die besagten Nationen dann allerdings zusammen und wurden aufgrund mangelnder Konkurrenz quasi unbesiegbar, so dass sie alle drei olympischen Goldmedaillen, die vor dem ersten Weltkrieg ausgespielt wurden, gewannen.

### 3.1.5 Die Jahre zwischen den Kriegen (1919-1939)

Zwischen 1920 und 1923 nahm die Bedeutung der Football League weiter zu, wodurch erst die Third Division gegründet wurde, die dann wiederum in die *Third Division North* und *Third Division South* unterteilte wurde. Darüber hinaus wurden alle vier Ligen auf jeweils 22 Teilnehmer aufgestockt, womit 1923 bereits 88 Vereine im professionellen Fußball Englands vertreten waren.

Die dominantesten Teams dieser Periode waren zwar Arsenal und Everton, aber wirkliche Geschichte schrieben andere: Zum einen das Team von Huddersfield Town, als es ihm 1926 gelang als erstes Team überhaupt einen Meisterschafts-Hattrick zu landen. Gefolgt von Cardiff City, die ein Jahr später als einzig walisische Mannschaft in dieser Zeit einen Titel<sup>43</sup> erlangen konnten.

---

<sup>42</sup> Engl. Bezeichnung für die Mitglieder des Vereinten Königreiches

<sup>43</sup> FA Cup (Finale 1:0 gegen Arsenal)

Das Nationalteam blieb eins der stärksten der Welt, musste sich 1929 in Madrid, mit Spanien, allerdings zum ersten Mal einer Nationalmannschaft, die nicht von der britischen Insel stammte, geschlagen geben. Des Weiteren verpassten die three Lions, aufgrund von nicht beizulegenden Differenzen mit dem Weltfußballverband FIFA, die Teilnahme an den ersten drei Weltmeisterschaften - wurde nach einem Sieg über die amtierenden Weltmeister aus Italien im Jahr 1934 jedoch als inoffizieller Weltmeister gefeiert.

### 3.1.6 Das Ende der englischen Vormachtstellung

Nach dem zweiten Weltkrieg fand auch die Dominanz des englischen Fußballs ein jähes Ende. Der Spielbetrieb wurde unmittelbar nach dem Ende des zweiten Weltkrieges wieder aufgenommen, wiederum in Form des FA Cups, in der Saison 1945/46. Der Ligabetrieb folgte im nächsten Jahr, also zur Saison 1946/47. Unter den großen Clubs der heutigen Zeit waren es auch in diesem Abschnitt des englischen Fußballs Arsenal und Liverpool, die die ersten Erfolge verzeichneten. Allerdings hatte Liverpool sich finanziell übernommen, was 1954 in einem Zwangsabstieg in die zweite Division endete. Auch die Red Devils von Manchester United fanden mit ihrem neuen Trainer 1948 zu alter Stärke zurück. Was allerdings 1958 von einem tragischen Flugzeugabsturz, bei dem acht Spieler ums Leben kamen, überschattet wurde. Eine Mannschaft, die zu dieser Zeit eher überraschend in der Spitze des englischen Fußballs vertreten war, waren die Wolverhampton Wanderers, in den Jahren zwischen den beiden Weltkriegen fristeten sie in den unteren Spielklassen ihres Daseins, konnten nach dem zweiten Weltkrieg jedoch gleich drei Ligameisterschaften und zwei FA Cup Siege bejubeln.

Obwohl im Inland noch alles in bester Ordnung war, begann der englische Fußball auf internationaler Vergleichsebene zu schwächeln. Was vor allem auf eine taktische Naivität und eine zu unbekümmerte Spielweise zurückzuführen sein dürfte. Die wohl berühmteste Demütigung erlitt die Nationalmannschaft während ihrer ersten WM 1950, als sie 1:0 gegen die USA verloren. Zum einen weil die USA als „Tochternation“ ohnehin ein ständiger Konkurrent des Königreichs waren, zum anderen und vor allem aber, weil die USA mit dem in England geborenen Fußball so ziemlich überhaupt nichts gemein hatten. Die englische Variante stand bekanntermaßen für eine Abgrenzung zum amerikanischen Football (s.o.) und nun gelang es den USA, die Briten in ihrem Nationalsport zu besiegen und noch dazu bei deren erster WM-Teilnahme. Diesem Drama folgten zwei nicht weniger bitteren Niederlagen gegen die Nationalauswahl Ungarns im Jahr 1953. Zu Hause verlor man mit 6:3, was zugleich die erste Niederlage gegen ein nicht britisches Nationalteam in einem heimischen Stadion bedeutete und auswärts hieß der Endstand gar 7:1 – was bis heute die höchste Niederlage einer Britischen Nationalmannschaft darstellt. Danach erging es den Briten auch auf vereinisebene nicht viel besser, da die FA lange Zeit eine Teilnahme englischer

Mannschaft im Europapokal untersagte, dauerte es bis 1968 bis erstmals eine Mannschaft aus Großbritannien im Finale des höchsten europäischen Vereinswettbewerbs stand. Im selben Jahr gab es den ersten Erfolg einer englischen Mannschaft im *Messestädte-Pokal*<sup>44</sup>. Dieser Triumph ist insofern als verspätet anzusehen, als das sich zuvor schon eine *London XI-Auswahl*<sup>45</sup>, sowie zweimal *Birmingham City* im Finale dieses Wettbewerbs versucht hatten.

### 3.1.7 Die Renaissance (1958-1971)

Die Debakel der britischen Nationalauswahl zu Anfang der 1950er Jahre hatten den Engländern gezeigt, dass eine Modernisierung ihres Fußballs dringend nötig geworden war. Was zuvor rund 100 Jahre gut ging war nun nicht mehr zeitgemäß und bedarf daher einer Grundüberholung, dazu zählte die Öffnung nach Europa gegen Ende des Jahrzehnts, womit es den englischen Mannschaften endlich möglich war sich im Europa-Pokal mit Vertretern aus den anderen Ländern zu vergleichen. Gleichzeitig wurde im Inland die Ligastruktur weiter ausgebaut, aus der dritten Division North bzw. South wurde 1958 wieder eine nationale Division und es wurde zudem eine vierte ins Ligasystem integriert. Eine weitere Anpassung der Ligastrukturen war die Einführung einer Relegation im Jahr 1965.

1960 wurde mit dem *League Cup* ein weiterer Pokalwettbewerb ins Leben gerufen, da es dank der Modernisierung der Stadien, inklusive der Installation moderner Flutlichtanlagen, möglich war auch abends und im Winter Spiele auszutragen. Allerdings fand der Wettbewerb zu nächst keine große Beachtung und wurde besonders von den Vereinen, die sich die Modernisierung der Stadien leisten konnten, abgelehnt, da er ausschließlich unter der Woche ausgetragen werden sollte. Weshalb sich diese Mannschaften für die anderen Wettbewerbe als benachteiligt empfanden, erst durch die Möglichkeit sich über diesen Pokal für den UEFA Cup zu qualifizieren fanden auch sie an ihm Interesse. Das Teilnehmerfeld umfasst heute 92 Mannschaften und besteht lediglich aus Vertreter der *The Football League* (s.u.).

Zu Anfang des Jahrzehnts war Tottenham noch das alles überragende Team, FA Cup 1961 und Verteidigung des Pokals 1962, sowie ein Triumph im Finale des *Europapokals der Pokalsieger* 1963 – Tottenham bezwang Atlético Madrid mit 5:1 und sorgte damit für den ersten europäischen Erfolg einer englischen Vereinsmannschaft überhaupt. Es folgten auf nationaler Ebene Manchester City, Leeds United, Liverpool FC und deren Nachbarn aus Everton. Alle der genannten Teams gewannen in den 60ern mehrere Titel auf nationaler Ebene, zu meist in Serie.

---

<sup>44</sup> 1955-1971; inoffizieller Vorgänger des UEFA Cups (heute Europa League)

<sup>45</sup> Zusammenschluss der Londoner Vereine speziell für den Messestädte-Pokal

Dank einer moderateren Spielweise die sich dem Niveau des restlichen Kontinents angeglichen hatte, war es nun manchen englischen Vereinen möglich, auch in den europäischen Wettbewerben weitere Erfolge zu feiern. So gewann Manchester United, mit 4:1 nach Verlängerung, im Finale des *Europapokals der Landesmeister* von 1968 gegen SL Benfica Lissabon und Leeds United holte, wie bereits erwähnt, erstmals den Messestädte-Pokal auf die Insel. 1971 wurde der Messestädte-Pokal dann durch den UEFA Cup ersetzt und 1972 kam es in diesem Nachfolgewettbewerb zu einem rein-englischen Finale zwischen Tottenham Hotspur und den Wolverhampton Wanderers.

Bleibt abschließend die Nationalmannschaft: 1962 nahmen die Briten bereits an ihrer dritten WM teil und scheiterten erst im Viertelfinale am späteren Sieger Brasilien. Trotz dieses respektablen Ergebnisses trat Walter Winterbottom<sup>46</sup> daraufhin als Trainer der Nationalmannschaft zurück und der ehemalige Kapitän Alf Ramsey<sup>47</sup> übernahm dieses Amt. Er versprach bereits bei Amtsantritt den Titel bei der nächsten Turnierteilnahme und sollte vier Jahre später die Gelegenheit erhalten im eigenen Land Wort zu halten. Wie allen Deutschen bekannt sein dürfte, gelang ihm dies, wenngleich die Umstände bis heute umstritten sind. Am Ende gewann die englische Auswahl dank eines Hattricks von Geoff Hurst mit 4:2.

### 3.1.8 Skurrile 70er - erfolgreiche 80er

In den 1970er Jahren erreichten englische Mannschaften 12-mal das Finale eines europäischen Wettbewerbes und konnten davon acht für sich entscheiden. Wobei im Zeitraum von 1977-1984 die Quote auf sieben Erfolge aus acht Versuchen anstieg. Trotz dieser Dominanz im Vereinsfußball verpasste die englische Nationalmannschaft die Qualifikation zur WM 1974 (in Deutschland) und auch beim folgenden Turnier 1978 (in Argentinien) waren sie nicht dabei, 1982 folgte das Aus in der 2. Runde. Diese schwache Phase verwundert umso mehr, da man bei der WM in Mexiko 1970 (also nach dem Gewinn des Titels) noch das Viertelfinale erreicht hatte und dort nur am, noch stärker gewordenen, Vorjahres-Finalkontrahenten aus Deutschland gescheitert war.

Die frühen 70er wurden wiederum von den Londoner-Vereinen gestaltet. Arsenal befand sich zwar für zehn lange Jahre in einer großen Depression, konnte sich aber, mit dem Gewinn des Messestädte-Pokal 1970 und dem Double 1971, kurzzeitig daraus befreien. Auch der Lokalrivale Chelsea konnte zu dieser Zeit den einen oder anderen Erfolg verzeichnen; 1970 Sieg im FA Cup und ein Jahr später folgte der *Europapokal der Pokalsieger*. Das dritte Londoner Team im Bunde waren die Spurs von Tottenham die sich 1972 den UEFA Cup (s.o.) und zwei Jahre später den League Cup sicherten. Trotz dieser Erfolge des Londoner-Trios war es rückblickend eindeutig ein anderes

---

<sup>46</sup> Spieler, Trainer und Manager der englischen Nationalelf (1946-62)

<sup>47</sup> engl. Nationaltrainer 1962-1974

Team, welches die Zeit Mitte der 70er bis Mitte der 80er dominierte und das war der Liverpool FC, mit acht Meisterschaften (1973, 1976, 1977, 1979, 1980, 1982, 1983 und 1984) in elf Jahren. Hinzu kommen: drei Europapokale, drei Erfolge im FA Cup so wie viermalig der Gewinn des League Cups. Weitere erfolgreiche Teams jener Zeit waren Derby County, Nottingham Forest, Everton und Aston Villa. Darüber hinaus kam es zu einigen Achtungserfolgen (damals) unterklassiger Vereine im FA Cup (Sunderland 1973, Southampton 1976 und West Ham United 1980).

Auch wirtschaftlich gewann der englische Fußball immer mehr an Bedeutung, 1979 wurde Trevor Francis der erste englische Fußballer, dessen Ablösesumme die 1-Million-Pfund Marke knackte<sup>48</sup>. Im selben Jahr kam es durch die Gründung der *Football Conference* zu einer weiteren Professionalisierung des Unterbaus der *The Football League*. Mit dieser Neuerung nahm die Formierung der englischen *football pyramid* (siehe Abs. 3.3) ihren Anfang. In den ersten sieben Jahren war es den Siegern der *football Conference* allerdings nicht möglich sich für die 4. Division der *The Football League* zu qualifizieren, erst 1986 erging der Beschluss, dass die Meister der *football Conference* künftig die Absteiger aus der untersten Division der *football League* ersetzen sollten und somit automatisch in die *The Football League* aufgenommen würden.

### 3.1.9 Das Ende einer Ära

Seit den 70er und 80er Jahren wurden die Fußballstadien immer mehr von Anhängern der Hooliganszene heimgesucht. Diese Bewegung gipfelte in ihrem traurigen Höhepunkt - der Stadionkatastrophe vom *Heysel-Stadion*: Als während Ausschreitungen rund um das Finale des *Europapokals der Landesmeister* 1985, in Brüssel, zwischen *Juventus Football Club S.p.A.* aus Turin und dem Liverpool FC, 39 Juve-Anhänger ums Leben kamen und über 450 (zum Teil schwer) verletzt wurden. Die UEFA kritisierte und sanktionierte dieses Fehlverhalten sogenannter Liverpool-„Fans“ aufs schärfste und schloss für die nächste fünf Jahre alle englischen Vereine von den europäischen Wettbewerben aus, der Liverpool wurde sogar für sechs Jahre gesperrt. Als diese Strafe abgegolten war, war der englische Fußball natürlich längst nicht rehabilitiert. Zunächst einmal brauchte es fünf Jahre bis England sich in der UEFA Rangliste wieder nach oben kämpfte und somit alle Startplätze in den europäischen Wettbewerben zurück gewann und auch dann brauchten die Vereine an sich noch einige Zeit bis sie wirklich wieder wettbewerbsfähig sein konnten. Obwohl Manchester United, dank ihrer Trainerlegende Sir Alex Ferguson<sup>49</sup> (s. Abs. 3.5 bzw. oben), das Kunststück gelang, gleich in der ersten Saison (1990/91) den *Europapokal der Pokalsieger* zu gewinnen. 1999 waren es wiederum die Red Devils die – 15 Jahre

---

<sup>48</sup> Wechselte am 9. Februar 1979 für rund £1Mio (zzgl. Steuer/Gebühr) von Birmingham nach Nottingham

<sup>49</sup> Voller Name samt Titel: Sir Alexander Chapman "Alex" Ferguson, CBE

nach dem letzten Triumph – als erstes englisches Team, seit der Verbannung, die Champions League gewannen.

Am 15. April 1989 kam es erneut zu einer Stadionkatastrophe in die der FC aus Liverpool involviert war, die Bilanz: 94 (später 96) Tote und über 750 verletzte. Dieses Mal traf jedoch nicht die Hooligans, sondern vielmehr das Fehlverhalten der vor Ort anwesenden Polizei und Ordner, die Schuld. Die Katastrophe ereignete sich während der FA Cup Halbfinalbegegnung zwischen Liverpool und Nottingham Forest im *Hillsborough Stadium*<sup>50</sup>. Ursache war, dass noch nach dem die Begegnung angefangen hatte weiterhin Fans in den Block der Liverpool-Anhänger gelassen wurden, selbst als dieser längst voll war. Als Folge aus dieser Unachtsamkeit der Ordnungskräfte und dem Umstand, dass die Zuschauer dem Spielgeschehen mehr Aufmerksamkeit schenkten als dem, was im Block hinter ihnen geschah, wurden bereits erste Menschen zu Tode getrampelt, andere wurden an den Zaun gedrückt und erst in der sechsten Spielminute wurde das Spiel unterbrochen, weil die Fans über den Zaun in Richtung Spielfeld flüchteten. Aufgrund dieser beiden Katastrophen (Hillsborough und Heysel) beschloss die FA, dass sowohl der englische Fußball an sich, als auch die Stadien eine dringend Modernisierung nötig hätten. Die entsprechenden Maßnahmen dienten zum einen dazu, gegen die Hooligans vorzugehen und zum anderen dazu, zu verhindern dass es erneut zu solchen Katastrophen kommt. Die wohl weitreichendste dieser Maßnahme war, dass künftig alle Stadien nur noch Sitzplätze haben durften.

Lässt man dieses dunkle Kapitel einmal außenvor, erholte sich der englische Fußball parallel zur Gesellschaft, die Arbeitslosigkeit (verursacht durch die Rezession Ende der 70er Anfang der 80er) ging zurück und die allgemeine nationale Stärke der Gesellschaft kehrte zurück, alles in allem schien die Fußballwelt Englands also wieder in die Spur zu finden.

Für Liverpool sah das Ganze anders aus, nicht nur durch die Verwicklung ihrer Fankultur in die beiden Zuschauerunglücke, sondern auch sportlich ging die Euphorie der erfolgsverwöhnten Reds mit dem Ende ihrer Blütezeit zurück. Sportlicher Tiefpunkt war das verlorene FA Cup Finale von 1988, als sie mit 1:0 gegen Wimbledon unterlagen; Wimbledon hatte es zu vor in vier Jahren von der vierten in die erste Division geschafft und feierte damit den Höhepunkt ihrer Vereinsgeschichte. Swansea City schaffte einen ähnlichen Erfolg mit drei Aufstiegen von 1977 bis 1981 – in ihrer ersten Saison in der obersten Liga schafften sie es dann bis auf Tabellenplatz Sechs, im nächsten Jahr stiegen sie aber auch schon wieder ab und wurden anschließend durchgereicht bis in die vierte Liga.

---

<sup>50</sup> Heimstätte vom *Sheffield Wednesday F.C.*

Einhergehend mit Liverpools Niedergang, begann Arsenal wieder aufzusteigen und gewann Ende der 80er bzw. Anfang der 90er einen League Cup (1987) und zwei Meistertiteln (1989 und 1991). Es folgte das Pokal-Double 1993 gefolgt vom *Europapokal der Pokalsieger* 1994. Ein weiterer großer Verein dieser Zeit waren erneut die Spurs von Tottenham, die in der Saison 1990/91 den FA Cup gewinnen konnten, zu den Spielern dieses Teams gehörten Paul Gascoigne und Gerry Lineker, der 1989 vom FC Barcelona zurück auf die Insel gelotst wurde. Manchester United die eine Durststrecke von sechs Jahren zu überwinden hatten, konnten diese mit dem FA Cup 1983 beenden. Zwei Jahre später gewannen sie diesen nochmal, warteten aber immer noch auf einen Ligatitel den sie zuletzt 1967 gewinnen konnten. Dies änderte sich auch noch nicht, als 1986 Sir Alexander „Alex“ Ferguson, aus Aberdeen, Trainer der Red Devils wurde. Zwar wurden sie in dessen ersten kompletten Saison Vizemeister, aber Liverpool war uneinholbar an der Spitze. 1990 dann der erste Titel für Ferguson, da gewann Manchester United seinen siebten FA Cup, ein Jahr später folgte mit dem *Europapokal der Pokalsieger* der erste europäische Titel, es waren mittlerweile allerdings auch schon 20 Jahre die man auf einen Meistertitel wartete.

Die englische Nationalmannschaft rannte auch in den 80ern ihren ehemaligen Erfolgen und dem Anschluss an die Weltspitze des internationalen Fußballs hinterher. 1984 verpassten die three Lions die Qualifikation zur EM, bei der WM 1986 folgte ein unglückliches Ausscheiden gegen Argentinien und im Jahr 1990, als Deutschland in Italien Weltmeister wurde, verloren die Briten das Halbfinale gegen den späteren Sieger, (wie sollte es auch anders sein) im Elfmeterschießen. Dennoch war diese WM-Teilnahme für die englische Nationalmannschaft ein riesiger Erfolg und trug maßgeblich dazu bei, dass der Fußball zur alt gewohnten Popularität bei den Briten zurückkehrte, am Ende war er sogar noch populärer als zuvor und fand sogar Einzug in die Geschäftswelt Englands.

### 3.1.10 Gründung der Premier League (das letzte Jahrzehnt des 19. Jhd.)

Mit Beginn des letzten Jahrzehnts des alten Jahrtausends kam es zu einem Bruch und einer Revolution des Englischen Vereinsfußballs. Anlass für diesen Bruch war das Bestreben der 22 Erstligisten nach der Saison 1991/92 in einer eigenständigen Liga zu spielen, um somit die Einnahmen und Plansicherheit zu steigern. Aus sportlicher Sicht erhofften sich die Vereine künftig konkurrenzfähiger in Europa zu sein. Aus diesen Gründen kam es im Jahr 1992 zur Gründung der *FA Premier League*, in der sich die teilnehmenden Mannschaften künftig losgelöst von der *The Football League* in Sachen TV-Rechten vermarkten konnten. Die oberste Liga der *The Football League (Division One)* sank damit auf Level zwei in der *english football pyramid* und der Platz an der Spitze dieser Hierarchie ging an die Premier League, das neue Oberhaus des englischen Vereinsfußballs.



Mit der Premier League fing auch der gemeinsame Erfolgsweg von Alex Ferguson und Manchester United an. Gemeinsam gewannen die beiden nach mittlerweile 26 Jahren den ersten Meistertitel der neu gegründeten Liga. Den ersten von fünf in diesem Jahrzehnt, zwei der fünf Meistertitel waren Doubles und einer sogar das große Triple; bestehend aus Meisterschaft, FA Cup und Champions League, dieses Kunststück gelang dem Traum-Duo (Ferguson & Man Utd.) in der Saison 1998/99. Außerdem gewannen sie im letzten Jahrzehnt des ersten Jahrtausends einen Ligapokal und einmal den *Europapokal der Pokalsieger*. Der einzige Meistertitel der zwischen 1992/93 und 1996/97 nicht an Man Utd. ging war der der *Blackburn Rover* 1994/95, tatsächlich waren diese zu der Zeit auch Man U's stärkster Konkurrent.

Andere Mannschaften, wie z.B. Liverpool hatten ihre Schwierigkeiten mit der Umstellung von der *Division one* der *The Football League* auf die *FA Premier League*. Liverpool war nicht in der Lage ihre Dominanz aus den 70er und 80er Jahren neu zu entfachen und gewann mit dem FA Cup 1992 und dem League Cup 1995 die einzigen Titel dieser Dekade. Everton erging es da nicht besser, zwar gewannen sie den FA Cup 1995, gegen Man Utd, aber trotzdem entgingen sie dem Abstieg dreimal nur sehr knapp. Noch schlimmer traf es Manchester City, die 1996 in die zweite Liga runter mussten und nach zwei weiteren Jahren sogar in die *Division two*, also die dritte Liga, abstiegen. Allerdings kehrten die himmelblauen Citizens bereits zur Saison 2000/01, nach zwei Aufstiegen hintereinander, in die höchste englische Spielklasse zurück.

Die Premier League trieb den englischen Fußball weiter in seinem Prestige, gegenüber der Bevölkerung, nach oben und sorgte dafür, dass er so angesehen und beliebt wie nie zu vor wurde. Durch diesen Aufstieg zog die Liga nun auch die Aufmerksamkeit kommerziellen Interessenvertreter auf sich. Die Clubs waren mittlerweile bereit, zig Millionen an Pfund für Spielertransfers und teilweise bis zu £100.000 die Woche an Spielergehältern zu bezahlen. Das lockte auch die Stars aus Europa auf die Insel und steigerte die Attraktivität der neugegründeten Liga so noch mehr. Dieser Trend machte es aber gleichzeitig schwerer für Aufsteiger sich in der höchsten Spielklasse zu etablieren und es begann sich die heute gefürchtete Zweiklassengesellschaft aus *Premier League* und *The Football League* zu bilden. Oben an der Spitze setzte sich eine handverlesene Auswahl an Spitzenclubs fest, während sich die Auf- bzw. Absteiger zwischen der Premier League und der Division one ständig abwechselten. Einigen Ausnahmen wie Newcastle United oder auch mal Nottingham Forrest gelang es, sich auch mal für den europäischen Wettbewerb zu qualifizieren<sup>51</sup>, aber Mannschaften wie Middlesbrough FC, Derby County oder die Bolton Wanderers waren ebenso schnell wieder unten wie sie hochgekommen waren. 1995 wurde diese

---

<sup>51</sup> Zu dieser Zeit berechnete der dritte Tabellenplatz gerade einmal zur Teilnahme am UEFA Cup



Situation weiter verschärft, da die FA beschloss die Premier League noch elitärer zu gestalten und zu diesem Zweck das Teilnehmerfeld von 22 auf 20 Vereine reduzierte.

Das Nationalteam gestaltete in dieser Periode sein Spiel genauso variable wie seine Erfolge, verpasste man noch die Qualifikation zur WM '94, ging es bei der EM zwei Jahre später schon wieder bis ins Halbfinale, wo man sich dann allerdings, abermals im Elfmeterschießen, der Auswahl des DFB beugen musste. 1998 bei der WM war es wieder ein Elfmeterschießen welches den Briten zum Verhängnis wurde, allerdings war es in dieser zweiten Runde Argentinien und nicht erneut Deutschland, das über die Briten triumphierte.

Auf Grund einer Ausweitung des Stehplatz-Verbotes auf die Premier League und die Division one zur Saison 1994/95 kam es zu einigen Stadionneubauten bzw. Umzügen in den 90ern und in den Jahren darauf sollten noch mehr folgen: Middlesbrough, Stocke City, Sunderland, Derby County, Reading, Wigan Athletic und die Bolton Wanderers waren nur einige der betroffenen Vereine.

### 3.1.11 Die letzten zehn Jahre

Wie viele andere europäische Ligen auch, hatte der englische Fußball zu Beginn des 21. Jahrhunderts mit der Seifenblase zu kämpfen, die platzte als 2002 der TV-Sender *ITV Digital*<sup>52</sup> Konkurs anmelden musste. Gerade die Clubs der *The Football League*, sahen sich nun einem finanziellen Loch gegenüber, da sie die Gehälter in Gewissheit des sicheren Fernsehgeldes unheimlich nach oben geschraubt hatten und diese mit der Insolvenz des privatbetriebenen Senders nicht länger zu gewehrleistet waren. Dadurch gerieten einige Vereine in eine drohende Insolvenz; betroffen waren davon Leicester und Bradford City für beide hatte die Anmeldung dieser Fehlfinanzierung einen Punktabzug in Höhe von zehn Punkten zur Folge.

Ein weiterer Verein der mit finanziellen Problemen zu kämpfen hatte war der Traditionsverein Leeds United, allerdings waren die finanziellen Probleme hier alle samt hausgemacht und rührte daher, dass sich der Verein nach dem Erreichen des Champions League Halbfinals, in der ersten Saison des neuen Jahrtausends, übernommen hatte. Als Folge dessen musste der Verein seine Immobilien und Grundstücke verkaufen und das nötigste zurück leasen, außerdem mussten einige hochkarätige Spieler aus dem Kader abgegeben werden, was reichweitende sportliche Folgen hatte (welche, s.u. (Abs. 3.3)).

Andere Clubs, die es sich leisten konnten, gewannen in allen Belangen dazu und ließen die Gehälter der Spieler noch weiter ansteigen. Zu diesen Vereinen zählten *Manchester United*, die ihren Erfolg aus dem vorherigen Jahrzehnt weiter fortsetzen

---

<sup>52</sup> ehemaliger terrestrischer Pay-TV-Sender aus Großbritannien

konnten (mit einer kleinen Verschnaufpause); Meisterschaften: 2000, 2001, 2003 und 2007 – FA Cup 2004 und League Cup 2006. *Arsenal London*; drittes Double der Vereinsgeschichte 2002, 2004 die Meisterschaft ohne ein einziges Ligaspiel verloren zu haben und 2003 sowie 2005 der FA Cup als Kompensierung für die verpassten Meisterschaften. Auch der Lokalrivale der Gunners, Chelsea, zählte zu den aufstrebenden Vereinen dieser Zeit; begünstigt wurden diese Erfolge durch den Verkauf des Vereins an den russischen Oligarchen Roman Abramovich im Juli 2003 (s. Abs. 3.4). Zu den ersten Erfolgen zählten das Double aus Meisterschaft und League Cup 2005 sowie die Meisterschaft 2006, zweiter wichtiger und starker Mann des Vereins war „The special one“ José Mourinho. Auch der Liverpooler FC fand nun zu alter Stärke zurück, zwar blieb ihnen weiterhin der Meistertitel verwehrt, dafür gab es 2001 aber zumindest ein Triple aus League Cup, FA Cup und UEFA Cup. Gefolgt von einem weiteren League Cup 2003 und dem wohl größten Erfolg dieser Zeit, als man 2005 im Finale der Champions League bereits mit 3:0 gegen den AC Milan zurück lag und am Ende doch noch gewann.

Auch für die three Lions war der Anfang des neuen Jahrtausends recht vielversprechend, 2002 bei der WM in Japan und Süd-Korea schieden die Briten im Viertelfinale gegen Brasilien (den Favoriten und späteren Gewinner des Turniers) aus, bei der EM 2004 war erneut im Viertelfinale Schluss, diesmal fungierte der Gastgeber als Endstation und 2006 bei der WM in Deutschland war es wiederum Portugal und auch diesmal wurde den Männern mit den drei Löwen auf der Brust ein Elfmeterschießen zum Verhängnis. 2008 bei der EM in Österreich und der Schweiz war das Mutterland des Fußballs dann erneut nicht vertreten.

In der Saison 2006/2007 fanden sich alle Vereine, die positiv von der finanziellen Polarisierung des englischen Fußballs beeinflusst wurden, bei einander; 1. Manchester United, 2. Chelsea, 3. Liverpool, 4. Arsenal London und auf den Plätzen für den UEFA Cup: Tottenham Hotspur, Everton sowie die Bolton Wanderers. Am anderen Ende verringerte sich der Abstand zwischen Premier League und der *Football League Championship* (wie die Division one seit der Saison davor hieß) mal wieder ein wenig, da mit Watford und Sheffield United zwei Vereine aufstiegen die noch nie zuvor in der Premier League gespielt hatten, der dritte Neuling in dieser Riege, Reading FC schaffte sogar einen respektablen achten Tabellenplatz und verpasste damit nur knapp die europäischen Ränge.

Was in den Jahren danach passierte folgt unter den Abschnitten der jeweiligen Vereine (3.4.3 – 3.5.3 und 3.6.3) bzw. dem jetzt folgenden Absatz über die Entwicklung und Einflussnahme des Fernsehens auf den englischen Vereinsfußball.

## 3.2 Entwicklung der Fußball-Fernsehübertragungen

Die ersten Bewegbilder der englischen Fußballliga gab es bereits 1937 im englischen Fernsehen zusehen, so richtig lohnend ist dieses Geschäft für die Vereine aber erst seit der Gründung der Premier League 1992. In der Saison 2007/08 bezahlten die Pay-TV-Sender *BSkyB* und *Setanta Sport* rund £1-Milliarde für die exklusiven Übertragungsrechte. Berücksichtigt man den damaligen Umrechnungskurs (von GBP zu USD) so ist dieser Erlös nur marginal geringer als der, den die Vereine der NFL<sup>53</sup> erzielen konnten. Weitere Details folgen weiter unten, wenn die chronologische Abhandlung über die Entwicklung dieses Geschäftes in der entsprechenden Zeit angelangt ist.

### 3.2.1 Das Anfangsstadium

Das aller erste, im englischen Fernsehen übertragene Fußballspiel, war eines, welches extra zu diesem Anlass inszeniert wurde und zwar am 16. September 1937. Das Spiel wurde im Londoner *Highbury* ausgetragen, in ihrem Heimatstadion spielte die erste Mannschaft von Arsenal gegen die Reserve, übertragender Sender war der ein Jahr zuvor gegründete Fernsehsender *British Broadcasting Corporation* (BBC). Es verging noch ein knappes halbes Jahr bis am 9. April 1938, das erste Länderspiel zwischen der englischen und schottischen Nationalmannschaft folgte. Das nächste Spiel war dann das FA Cup Finale genau drei Wochen später. Es versteht sich von selbst, dass diese Spiele natürlich aufgezeichnet und nicht bereits live ausgestrahlt wurden. Zur ersten Liveübertragung kam es nämlich erst im Oktober 1946, die Partie wurde jedoch nur zu teilen gezeigt. Übertragender Fernsehsender wiederum BBC, Austragungsort diesmal *Underhill*, die Heimspielstätte von Barnet FC. BBC übertrug 20 Minuten der ersten und 35 Minuten der zweiten Halbzeit dann wurde es zu dunkel und der Sender musste seine Übertragung einstellen. Das alles hatte aber nichts mit dem zu tun was man heutzutage unter Fußball im Fernsehen verstehen würde. Es ging mehr darum, den Fußball überhaupt in der medialen Öffentlichkeit abzubilden und die ganze Prozedur die damit verbunden war zu erproben, als eine echte Berichterstattung mit bewegtem Bild zu gewährleisten. Aus Gründen der technischen Limitierung war es lediglich möglich Spiele aus dem Londoner Raum zu übertragen und die Auswahl an lohnenden Begegnungen war auch im Nachkriegsengland eher spärlich besehen. Somit blieben die Übertragungen der FA Cup Finalbegegnungen und der Länderspiele zwischen England und Schottland das einzige was für die nächsten 20 Jahre an Fußball im britischen Fernsehen zu sehen sein sollte. Einzige Ausnahme: Das Spiel *Charlton Athletic vs. Blackburn Rovers* vom 8. Februar 1947, in der 5. Runde des FA Cups.

---

<sup>53</sup> *National Football League*: US-amerikanisch Profiliga des American Football – gemessen an den TV-Einnahmen die größte Sportart der Welt.

### 3.2.2 Schaffung eines Regelrahmens

1955 ist ein entscheidendes Jahr auf dem Weg hin zur regelmäßigen Berichterstattung über Fußball im brit. Fernsehen; Wurde in diesem Jahr doch das Flutlicht eingeführt und somit die Gelegenheit für europaweite Wettbewerbe auf Vereinsebene geschaffen (s.o.). Außerdem wurde in diesem Jahr auch ein neuer Fernsehsender, mit dem Namen *Independent Television* (ITV), gegründet, er war der erster Konkurrent der etablierten BBC. ITV sah diese neugeschaffenen Rahmenbedingungen als perfekte Möglichkeit an, sich bei den Rezipienten bekannt und populär zu machen. Denn durch die Einführung des Flutlichts war garantiert, dass so etwas wie es BBC im Oktober '46 wiederfuhr, nicht noch einmal vorkommen konnte. Die Schaffung neuer Wettbewerbe machte es möglich, dass zusätzliche Partien ausgetragen wurden, die noch dazu unter der Woche stattfanden und der Fußball wurde durch die neuen Gegner (aus anderen Teilen Europas) wesentlich attraktiver. BBC reagierte am 10. September 1955 mit der erstmaligen Ausstrahlung von Zusammenfassungen mit einer maximalen Länge von fünf Minuten in ihrer Samstag-spät-Sendung *Sports Special*. Da dieses Format seitens der Zuschauer sehr gut angenommen wurde, hatte es noch bis 1963 Bestand. Am 22. August des darauffolgenden Jahres ging *Match of the Day* (MotD) als Nachfolger auf Sendung, das dieses noch heute ausgestrahlt wird ist es eine der ältesten noch existierende Sendungen der BBC. Dieses Highlight-Magazin bot den Mitarbeitern der Sendungsproduktion (Regie, Kamera, Journalisten usw.) eine optimale Vorbereitung auf die anstehende WM in England.

Der erste Vertrag über die Übertragungsrechte wurde in der Saison 1960/61 zwischen ITV und der *The Football League* geschlossen und beinhaltete 26 Spiele, der Preis: £150,000. Die erste der 26 Begegnungen war das Ligaspiel zwischen Blackpool und den *Bolton Wanderers*, am 10. September 1960 übertrug ITV ab 19:30 Uhr aus der *Bloomfield Road*, Anpfiff der Partie war jedoch schon eine dreiviertel Stunde zuvor gewesen, außerdem fehlte es an Zuschauern und zu allem Überfluss fiel auch noch der Stürmer Stanley Mathews<sup>54</sup> verletzungsbedingt aus und somit war dieser erste Versuch der Liga-Liveübertragung alles andere als ein Erfolg für ITV. Als dann auch noch Arsenal und Tottenham verboten, dass während ihrer Ligabegegnungen aufgezeichnet bzw. übertragen werden dürfte trat ITV von diesem Deal auch wieder zurück und stürzte die *The Football League* damit in eine Krise, da diese die Antrittsgagen der Spieler (in zugesagter Höhe) als gefährdet ansahen.

1964, also im selben Jahr als BBC *MotD* auf Sendung brachte, kehrte ITV zum Fußball zurück. Wenn auch in anderer Form, anstatt eines zentralen Formats übernahmen die Regionalsender wie *Anglia Television*, *Tyne Tees Television* die Übertragungen der Partien aus der jeweiligen Region.

---

<sup>54</sup> (\* 01.02.1915; † 23.02.2000) – 1956 erster *Europas Fußballer des Jahres*

### 3.2.3 1966 - Die WM im eigenen Land

Bereits die Weltmeisterschaften 1954 und 1958 waren im englischen Fernsehen übertragen worden, wenngleich nur ausgewählte Spiele zu sehen waren. Die Spiele von der WM 1954 in der Schweiz wurden auf BBC übertragen, die der WM in Schweden 1958 konnten dank der inzwischen gegründeten *Eurovision*<sup>55</sup> sowohl auf BBC als auch ITV gezeigt werden, was es der englischen Bevölkerung möglich machte mehr Spiele als von der WM zuvor auf den heimischen Fernsehgeräten zu verfolgen. Bei der WM 1962 in Chile war es den Briten meist erst mit drei Tagen Verzögerung möglich bewegtes Bildmaterial der Partien zu sehen, da die BBC zwar vor Ort war, es aber an der Technik fehlte diese Bilder zu übermitteln. Folglich wurden die Spiele auf Bandaufgezeichnet, nach Beendigung der Aufzeichnung in die USA transportiert um von dort aus zurück nach Großbritannien gebracht zu werden.

1966 folgte dann endlich die WM auf heimischen Boden. In den letzten vier Jahren hatte sich auf der technischen Seite viel ereignet, wie die Einrichtung eines internationalen Netzwerkes von Telekommunikation Satelliten und der Erfindung von Videokassetten als neues Speichermedium. Beides waren neue technische Errungenschaften, die es möglich machten, dass die WM von 1966 zur ersten mit internationalen Liveübertragungen rund um den Globus wurde. Da es England gelang dieses Turnier im eigenen Land auch noch für sich zu entscheiden, profitierte auch der Vereinsfußball des Landes enorm und gewann mehr und mehr Zuschauer für sich. Das machte sich auch für *BBCs MotD* bemerkbar, weshalb BBC entschied, das Format von *BBC Two* zu *BBC One* zu holen und es damit für ein breiteres Publikum zugänglich zu machen. Natürlich konnte auch ITV von der WM in England profitieren und baute das Konzept mit den regional begrenzten Sendungen weiter aus, Oktober 1965 der Launch von *Star Soccer* auf *Associated Television* (ATV). Es folgten *Southern Soccer* auf *Southern Television* und *Associated British Corporation* (ABC) mit *World of Soccer*. 1968 schlussendlich kam *London Weekend Televisions The Big Match* auf den Markt und ITV plante von nun an alle Fußballsendungen unter diesem Namen zusammenzufassen.

### 3.2.4 Das Aufkommen erster Liveübertragungen

Während der 70er und 80er Jahre nahm die Popularität des Fußballs immer weiter zu und er wurde zur festen Institution der englischen Bevölkerung weshalb die Diskussion um Live-Übertragungen immer unausweichlicher wurde. Nun mag der geneigte Leser vielleicht annehmen, wieso? Live-Übertragungen sind doch ein lukratives Geschäft, wer könnte denn etwas dagegen haben und wieso musste man da noch lange diskutieren? Tatsächlich aber, sträubten sich gerade die große Vereine lange Zeit dagegen, dass man einem Fernsehsender das exklusive Recht einräumen sollte, mit

---

<sup>55</sup> 1954 in Genf gegründete Einrichtung der *Union der Europäischen Rundfunkorganisationen* (EBU)

seinem Kameras zu zeigen, was sonst nur der zahlende Zuschauer im Stadion miterlebte. Sie befürchteten, dass dann die Stadionränge leer blieben, weil der Fan ja zu Hause viel bequemer und gemütlicher das Spiel verfolgen könne. Was fehlte waren die Erfahrung und die Überzeugung durch die interessierten Fernsehsender, die es auf einem möglichen Exklusivvertrag abgesehen hatten. Seit nun fast 45 Jahren, war es zur Tradition in England geworden, dass wer ins Stadion kommt, das Spiel live verfolgen kann in voller Länge mit allen Höhen und Tiefen wer aber zu Hause blieb bekam lediglich eine stark verkürzte und vor allem zeitversetzte Zusammenfassung zu sehen. Tatsächlich hatte sich ja bereits bei dem ersten Versuch einer Liveübertragung (s.o.) gezeigt, dass ein Spiel vor (halb-)leeren Rängen und ohne die Stars auch fürs Fernsehen mehr als unattraktiv wäre und umgekehrt die Fans die die Atmosphäre erleben wollten trotzdem ins Stadion gehen würden. So kam es dann auch zur Saison 1983/84 zu einer Einigung, bei der ITV mit der Partie *Tottenham Hotspurs* gegen *Nottingham Forrest* (vom 2. Oktober 1983) die erste Liveübertragung aus dem englischen Ligabetrieb seit 1960 übernahm. Tottenham war auch Teil der BBC-Liveübertragung einige Woche, hier lautete der Gegner allerdings Manchester United.

Da diese Liveübertragungen (und weitere) aus der Saison 1983/84 großen Anklang bei den Fans fanden, stieg der Preis für die Rechte natürlich explosionsartig an, denn nun hatten die Clubs endlich verstanden, welche Chancen dieses Geschäft mit den Fernsehanbietern doch eigentlich mit sich brachte. 1983 brachte der zwei Jahresvertrag läppische £5,2 Millionen der nächste Vertrag wurde schon auf vier Jahre festgeschrieben und noch dazu erhielt ein Medienkonzern das alleinige Exklusivrecht. ITV ließ sich diesen Vertrag im Jahr 1988 dann schon £44-Millionen kosten, der Preis hatte sich aufs Jahr umgerechnet also mittlerweile mehr als vervierfacht(!). Ab diesem Zeitpunkt gab es die erste regelmäßige Liveübertragung in der englischen Liga; ITV zeigte ab November jeden Sonntag die beste Paarung des Spieltages, während BBC die Wochenenden des FA Cups ausstrahlte.

Da die Vereine während des laufenden Vierjahres-Vertrages allerdings weiterhin dazu lernten und selbstverständlich mitbekamen, dass da noch viel mehr für sie drin wäre wenn denn quasi jedes Spiel ein Spitzenspiel wäre, beschlossen die besten Vereine der The Football League quasi einstimmig, diese nach Auslaufen des Vertrages zu verlassen und eine neue eigene Liga zu eröffnen, die zwar sportlich an die Football League Veranstaltungen anknüpft aber ansonsten autonom unter der Schirmherrschaft der FA ausgetragen werden würde – die Premier League wurde geboren (s.o.).

### 3.2.5 Gründung der Premier League und was seit dem passiert ist

1992 wurde der Plan in die Tat umgesetzt und der erste exklusiv Vertrag der neuen Liga wurde mit *BSkyB* geschlossen. Fortan liefen die Top-Begegnungen des englischen Vereinsfußballs nicht länger im terrestrischen sondern ausschließlich im

bezahlten Fernsehen. Für ITV bedeutet das, dass sie natürlich nicht länger die erste Liga zeigen konnten, damit Fußball aber nicht komplett als Sendeelement entfiel, verlagerte ITV sich ab sofort auf die zweite Liga und besann sich hierfür auf das regionale Konzept zurück, als man dann versuchte das Ganze auf einem digitalen Sender *ITVdigital* wieder landesweit umzusetzen scheiterte das Vorhaben und wurde daraufhin eingestellt.

Der Vertrag von 1992 zwischen der Premier League und *BSkyB* bescherte der neugegründeten Liga bereits eine beträchtliche Summe in Höhe von £191,5-Millionen, diese Summe war jedoch nichts im Gegensatz zum Folgevertrag der fünf Jahre darauf abgeschlossen werden sollte. Im Jahr 1997 ließ sich *BSkyB* den gleichen Vertrag glatte £670-Millionen kosten. 2007 war dann allerdings Schluss mit den paradiesischen Zuständen für Premier League und *BSkyB* und es kam nicht zu einem erneuten 5-Jahres-Exklusivvertrag, da die EU entschied, dass damit ein Monopol in Sachen Fußball-Liveübertragungen in England bestünde. Stattdessen musste die Saison in mehrere Pakete gesplittet werden, es wurden sechs an der Zahl und jedes Paket beinhaltete 23 Spiele. Wie bereits in der Einleitung dieses Abschnitts erwähnt gelang es *BSkyB* sich von diesen sechs Paketen vier zu sichern, während die Zuschläge für die anderen beiden Pakete an *Setanta Sports* erteilt wurden. Allerdings ging *Setanta* 2009 insolvent und so wurden ihre Pakete von *Entertainment and Sports Programming Network* (besser bekannt als ESPN) übernommen. In der nächsten Verhandlungsrunde entschied sich ESPN nur eines dieser Pakete zu halten und das andere ging ebenfalls an *BSkyB* womit fast wieder alles beim alten gewesen wäre. Weiterhin gibt und gab es natürlich Zusammenfassungen der Begegnungen bei MotD auf BBC.

Der unterklassige Fußball sollte aber in diesem Zusammenhang auch nicht unerwähnt bleiben, seit der Saison 2009/10 ist dieser wieder Live im freiempfänglichen terrestrischen Fernsehen zu verfolgen. Zum ersten Mal seit 2001 übernimmt BBC die Liveübertragung von zehn Begegnungen der *Football League Championship* zusätzlich werden bei MotD im Anschluss an die Zusammenfassungen der Premier League auch Highlights der Football League Wettbewerbe gezeigt. Zu vor hatten auch Sky und *Setanta* diese Aufgabe übernommen; *Setanta* zeigte eine Vielzahl an Spielen aus der *Conference National* bevor sie dann 2009 in die Insolvenz gingen.

### 3.3 Zusammenhang von wirtschaftlichem und sportlichem Erfolg

Die *English football pyramid* (siehe Abb. 16) ist entscheidend für den Zusammenhang von wirtschaftlichem und sportlichem Erfolg, oder viel mehr für den Umkehrschluss. Denn grundsätzlich gilt für den englischen Fußball nur wer sportlich erfolgreich ist kann auch wirtschaftlich erfolgreich werden. Oftmals reicht schon ein Abstieg aus der *Premier League* in die *Football League Championship* um einen englischen Verein an



den Rand eines finanziellen Kollapses zu bringen. Somit führt das nicht selten dazu, dass ein Verein der früher erfolgreich und langjährig im Oberhaus des englischen Fußballs gespielt hat auf Jahre in den unteren Divisionen verschwindet. Prominentestes Beispiel hierfür ist Leeds United, einer der ältesten Vereine überhaupt und lange Zeit auch ziemlich erfolgreich (s.o.) doch mit dem Abstieg 2004 aus der Premier League waren diese Zeiten auf einen Schlag vorbei. Derzeit spielt Leeds in der *Football League Championship* (also 2. Liga) war aber auch einige Zeit lang drittklassig. Warum dem so ist folgt später in diesem Abschnitt.

Insgesamt umfasst das britische Ligasystem 24 Level (engl. Ebene), wobei ein Level häufig aus mehreren gleichwertigen aber regionalbegrenzten Ligen besteht. Die folgende Abbildung stellt die ersten sechs Ebenen dieser Strukturen dar und zeigt, welche Ligen auf welchem Level vereint sind.



Abbildung 16: English football pyramid (eigene Darstellung)

Die Anordnung hat dann zur Folge, dass der Aufstieg meistens in Play-Off Turnieren entschieden wird, damit nicht zig Mannschaften zwischen den Ligen hin und her wechseln müssen. Wie der Abbildung bereits zu entnehmen ist, steht die Premier League als einziger FA Wettbewerb allein an der Spitze, darunter folgend die Wettbewerbe die in die Zuständigkeit der *The Football League* fallen, bis in die 5. Profiligen des Landes sind sie noch auf die gesamte Nation verteilt, auf dem sechsten



Level folgt dann erstmals die Unterteilung in den nördlichen und den südlichen Teil der Vereinigten Königreichs. Danach nimmt die Regionale Begrenzung immer mehr zu bis wir auf der neunten bzw. zehnten Ebene schon nur noch countyweite Ligen finden, ab dem Level danach beziehen sich die einzelnen Ligen sogar nur noch auf Städte bzw. Metropolregionen. Erst die drei letzten Amateurligen im englischen Ligasystem (Leven 22-24) sind wieder landesweite Wettbewerbe; *Bristol Downs Football League Division Two, Three and Four*.

Schuld an der eingangs erwähnte Misere, dass nur die Vereine die in der Premier League spielen zu wirtschaftlichen Erfolg gelangen können, hat vor allem die bereits vielfach erwähnte Zweiteilung in der englischen Ligastruktur. Die Premier League ist eine Veranstaltung der FA und die Ligen darunter fallen in die Obhut der The Football League, im Gegensatz zu Deutschland bedeutet dies, dass die Verteilung der Fernsehgelder, die die FA für die Premier League einnimmt auch ausschließlich auf diese Verteilt werden. Momentan sieht das wie folgt aus: *„In England wird die Hälfte der TV-Einnahmen als fixer Anteil gleichmäßig auf die Klubs aufgeteilt. 25 Prozent werden je nach Platzierung vergeben, 25 Prozent je nach TV-Präsenz des jeweiligen Vereins. Den größten Teil des Rechtepakets erwarb im Juni der Bezahlsender BSkyB. Der Murdoch-Sender darf pro Saison 116 Premier-League-Partien zeigen und muss dafür für drei Jahre insgesamt 2,8 Milliarden Euro zahlen.“* (weltfußball.de, 2012)

Es lässt sich als Zwischenfazit an dieser Stelle also folgendes fixieren: In Deutschland profitiert die 2. Bundesliga von den Rechteverhandlungen der Bundesliga, so ist der deutsche Fußball in die Breite besser aufgestellt – ein Abstieg bedeutet nicht gleich Existenznot! Umgekehrt heißt es aber, dass durch diese Norm keine absolute Vormachtstellung zu erreichen ist, was im europäischen Vergleich zum Nachteil werden könnte. (Die Punkte müssen von allen deutschen Teams gleichermaßen erzielt werden.) In England ist die Leistungsdichte wesentlich höher, denn hier ist die oberste Liga von der nächst höheren losgelöst und die Einnahmen verteilen sich tatsächlich nur auf die 20 Mannschaften die in der aktuellen Saison auch in der Premier League vertreten sind. Das verschafft den britischen Vereinen einen Vorteil in der Leistungsspitze ist dafür aber gefährlicher im Falle eines Abstiegs. (Auf Europa bezogen heißt das für England, dass einige wenige Clubs möglichst viele Punkte holen müssen.) Die Situation ist also ein bisschen vergleichbar mit den Marktformen der beiden Nationen: In Deutschland eine soziale Marktwirtschaft bei dem keiner außen vor sein soll in Großbritannien hingegen Kapitalismus in absoluter Reinkultur wer die Mittel hat kann sich im Markt frei bewegen.

### 3.4 Chelsea F.C.

Der *Chelsea Football Club* ist ein 1905 von den Gebrüdern Mears gegründeter Verein aus dem Stadtteil London-Fulham, westlich des Zentrums der englischen Hauptstadt.

Er ist auch bekannt unter den Namen *The Blues* oder *(FC) Chelsea London* (im deutschsprachigen Raum). Für besonderes Aufsehen sorgte der Verein im Jahr 2003 mit der Übernahme durch den russischen Oligarchen Roman Abramowitsch.

### 3.4.1 Vereinsstrukturen

Um zu verstehen wie der Chelsea FC zum Privatspielzeug des russischen Oligarchen Abramowitsch wurde, muss man einen Blick in die Historie des Vereins werfen. Alles fing damit an, dass die Brüder Henry Augustus „Gus“ und Joseph Mears im Jahr 1896 das *Stamford Bridge Athletics Ground* erwarben um hier Fußball spielen zu lassen. Dafür war jedoch ein Umbau des besagten Stück Lands unumgänglich, da der vorherige Besitzer mit diesem aber nicht einverstanden war, musste diese Maßnahme allerdings bis dessen Tod 1904 warten. Anschließend wollten die Brüder Mears Kapital aus ihrer Investition schlagen, in dem sie das neu errichtete Stadion, an der Stamford Bridge, an den ortsansässigen Fulham FC vermieten. Da man sich über die Höhe des Mietpreises jedoch nicht einigen konnte, hatte Gus bereits geplant, das Grundstück an eine Eisenbahngesellschaft zu verkaufen, damit diese dort ihre Kohlen lagern könnten. Auf Intervention seines Freundes kamen die Beteiligten stattdessen darüber ein, dass die Gründung eines eigenen Fußballvereins wesentlich zweckdienlicher wäre. Welcher Übereinkunft am 10. März 1905 auch Folge geleistet wurde. Benannt wurde der Verein dann nach der ehemaligen *Metropolitan Borough of Chelsea*, nach dem Namen wie *London F.C.*, *Stamford Bridge F.C.* oder *Kensington F.C.* allesamt keinen Anklang fanden und Fulham FC bekanntermaßen bereits vergeben war. Kurios: Chelsea war (bzw. ist) der erste und wohl einzige Verein, der gegründet wurde, weil ein Stadion da war, welches bespielt werden wollte – sonst läuft es zu meist so herum, dass ein Verein gegründet wird und sich anschließend das benötigte Stadion sucht respektive baut.

Zurück zur Entwicklung der Vereinsstrukturen; Nach Gus Tod (1912) wurde der Verein über viele Generationen weiter vererbt und war somit immer im Besitz der Familie Mears, bis Ken Bates 1982 den Verein von Gus Großneffen Brian Mears für den symbolischen Wert von £1 käuflich erwarb. Im März 1996 entschloss sich Bates dann nur noch den Controlling Stake an Chelsea zu halten und den Rest am *Alternative Investment Market (AIM)*<sup>56</sup> zu veräußern. Im Juli 2003 dann der Auftritt von Roman Abramowitsch, der zu diesem Zeitpunkt eine Mehrheit von knapp über 50 Prozent an der *Chelsea Village PLC* erwarb, darunter auch der 29,5 prozentige Anteil Bates im Wert von £30 Millionen. In den folgenden Wochen zahlte er dann auch die Mehrheit der anderen 12.000 Shareholder aus und bezahlte ihnen je 35 Pence pro Aktie. Darunter die Anteile von Matthew Harding (21 Prozent) und *BSkyB* (9,9 Prozent), insgesamt kostete Abramowitsch die gesamte Übernahme geschätzte £140 Millionen

---

<sup>56</sup> engl. Pendant zum dt. *Open Market*; Börsensegment zum erleichterten Einstieg kleinerer Unternehmen

plus weitere £80 Millionen für ausstehende Verbindlichkeiten für die er die Verantwortung übernahm. Bereits am 22. August 2003 also maximal sieben Wochen nach dem die Übernahme durch den russischen Milliardär begonnen hatte, nahm Abramowitsch Chelsea zurück in private Hände und damit von der Börse. Als nächstes benannte er das Unternehmen in *Chelsea FC plc*<sup>57</sup> und installierte die von ihm geführte *Fordstam Limited* als Mutterkonzern. Weitere Informationen in Abschnitt 3.4.2 – Finanzen.

Die Chelsea FC plc besteht nach heutigem Stand aus folgenden Gremien und folgendem Personal:

Aufsichtsrat und Unternehmensführung	
<b>Vereins-Präsident</b>	Roman Abramowitsch
<b>Präsident</b>	Bruce Buck
<b>CEO</b>	Ron Gourlay
<b>Aufsichtsrat</b>	Eugene Tenenbaum
<b>AR/persönliche Assistenz</b>	Marina Granovskaia

Tabelle 8: AR und Unternehmensführung der Chelsea FC plc

Operatives Geschäft	
<b>Direktion Finanzen und Vertrieb</b>	Chris Alexander
<b>AR/Geschäftsführung des Vereins</b>	David Barnard
<b>Geschäftsführung der PLC</b>	Alan Shaw

Tabelle 9: Chelsea FC plc – Gremien des operativen Geschäfts

<sup>57</sup> plc = Public limited company (engl. Pendant der AG in Deutschland)

Hinzu kommen als sportlich Verantwortliche:

Sportliche Leitung	
<b>Chef-Trainer</b>	José Mourinho
<b>Sportdirektor</b>	Michael Emenalo
<b>med. Direktor</b>	Paco Biosca
<b>Chef-Scout</b>	Mick McGiven

Tabelle 10: Sportliche Leitung Chelsea FC

### 3.4.2 Finanzen

Dieser Abschnitt soll an die historische Einordnung des vorherigen Abschnittes anknüpfen. Wie bereits erwähnt machte Abramowitsch die Chelsea FC plc nach seiner Übernahme zu einer 100 prozentigen Tochterfirma der *Fordstam Limited*, die ebenfalls seiner Obhut untersteht. Um Chelsea nun weiter liquide zu machen und die Verbindlichkeiten schnellstmöglich abzulösen (s.o.), stockte Abramowitsch das Stammkapital von der plc durch Soft Loans<sup>58</sup> der Limited auf. Diese Darlehen beliefen sich im Dezember 2009 bereits auf £709 Millionen, wurde dann aber in Eigenkapital von Abramowitsch (als natürliche Person) umgewandelt, wodurch Chelsea als Verein schuldenfrei wurde. Auch sonst ist die Chelsea plc seit 2003 nicht wirklich an gewöhnliche Geschäftsgebaren gebunden, da das Kapital durch die *Fordstam Limited* und Abramowitsch Privatvermögen unerschöpflich scheint. Bis heute hat der russische Milliardär z.B. ca. 950 Millionen Euro allein in die Transfers seines Starensembles investiert. Trotzdem gelang es den Blues im Geschäftsjahr 2011/12 das erste Mal seit „Amtsantritt“ des russischen Mäzens schwarze Zahlen zu schreiben, wenn gleich der Gewinn mit 1,75 Millionen Euro vergleichsweise gering ausfiel – im Vergleich zum Vorjahr war das allerdings ein riesiger Erfolg, dort hatte sich der Jahresabschluss noch auf einen Verlust in Höhe von knapp 85 Millionen Euro belaufen.

Nach einer Pressemeldung, die am 9. November 2012 auf der Website von Chelsea veröffentlicht wurde, stellt sich das Geschäftsjahr 1. Juli 2011 bis 30. Juni 2012 wie folgt zusammen: Dem Verlust von £67 Millionen aus dem vorangegangenen Geschäftsjahr stehen in dem 2011/12 £1,4 Millionen Gewinn gegenüber. Gleichzeitig konnte der gesamte Umsatz von £222,3 Millionen auf £255,7 Millionen gesteigert werden, das ist

<sup>58</sup> Zinsgünstige Darlehen

ein Rekordergebnis der Blues. Dieser Rekordumsatz setzte sich nach Informationen des *The Guardian* wie folgt zusammen:

- ❖ Fernsehrechte: £113 Millionen
- ❖ Ticketverkäufe und Spieltagerlöse: £78 Millionen
- ❖ Vermarktung und Sponsoring: £70 Millionen

Für den Aufmerksamen Leser ergibt sich dabei nach Adam Riese ein Gesamtumsatz von £261 Millionen und nicht wie von Chelsea FC kommuniziert £255,7 Millionen. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Zahlen des gesamten Konzerns berücksichtigt wurden, nicht nur die der Profifußballabteilung. Weiterhin fällt auf, dass der Anteil der Einnahme aus dem Verkauf der Fernsehübertragungsrechte, durch die FA, mit ca. 43,3 Prozent, eindeutig der größte ist. Bezieht man diesen Aspekt nun auf das Zwischenfazit am Ende des vorangegangenen Abschnitts, so gehört Chelsea eindeutig zu den Profiteuren der Zentralvermarktung. Weitergedacht ist ein weiteres Indiz das dafür spricht, dass die Zentralvermarktung einer einzelnen Liga, der englischen Premier League, von Vorteil ist, ist der Gewinn aus dem Geschäftsjahr 2011/12; der auch auf den Sieg in der Champions League in der entsprechenden Saison zurückzuführen ist.

Für den Vergleich der Entwicklung, im für die Untersuchung relevanten Zeitraum, von der *Chelsea FC plc* gegenüber anderen großen europäischen Vereinen stützt sich diese Arbeit im Folgenden vorrangig auf die Zahlen aus den Finanzberichten der Beratungsfirma *Deloitte* die jährlich unter dem Titel *Football Money League* veröffentlicht werden. Da leider nicht mehr alle annual reports (engl. für Jahresabschlussbericht) von der *Chelsea FC plc* ausfindig zu machen waren, es ist allerdings davon auszugehen, dass die Zahlen, die *Deloitte* ausweist, sorgfältig geprüft wurden und somit als zuverlässig und seriös einzustufen sind. Erschwerend hinzu kommt, dass ein annual report einen anderen Aufbau als ein Jahresabschlussbericht aufweist und daher andere Angaben als in den Wirtschaftsberichten der deutschen Vereine gemacht werden. Demnach ist über die Publikationen, unter dem Titel *Football Money League*, eine bessere Vergleichbarkeit gewährleistet als anhand etwaiger Kennzahlen.

Zunächst eine tabellarische Übersicht, wie sich die *Chelsea FC plc* in den letzten Jahren wirtschaftlich entwickelt hat. Zur besseren Verständlichkeit erst einmal tabellarisch und nicht wie bisher (bei den deutschen Mannschaften) in einer bloßen graphischen Darstellung zusammengefasst. Die Angaben erfolgen jeweils in Millionen Euro und beziehen sich – wie bereits erwähnt – auf die *Football Money League* Analysen der jeweiligen Jahre.

	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
<b>Gesamtumsatz</b>	268,9	242,3	255,9	249,8	322,6
<b>Spieltags-Erlöse</b>	94,1	87,4	82,1	74,7	96,1
<b>TV-Vermarktung</b>	97,8	92,9	105,0	112,3	139,4
<b>Sponsoring/Werbung</b>	77,0	62,0	68,8	62,8	87,1
<b>Deloitte-Platzierung</b>	5	6	6	6	5

Tabelle 11: Wirtschaftliche Entwicklung Chelsea FC plc (DFML, 2009-13; eigene Darstellung)

### 3.4.3 Sportliche Erfolge der letzten Jahre

Seitdem der russischen Öl-Multi Roman Abramowitsch den FC Chelsea sein eigen nennt, hat er es geschafft diesen Verein zu ruhmreicher Größe zurückzuführen und in der Spitze des englischen Fußballs zu etablieren. Einzig die Erfolge auf europäischer Ebene wollten sich die ersten Jahre nicht so recht einstellen, aber auch das sollte sich in jüngster Vergangenheit zum Besseren wenden.

In der abramowitschen Ära konnte Chelsea bislang folgende Titel ergattern;

#### ❖ National:

- Meister in der Premier League: 2005, 2006 und **2010**
- FA Cup-Sieger: 2007, **2009**, **2010** und **2012**
- FA Community Shield<sup>59</sup>: 2005 und **2009**
- Englischer Ligapokal: 2005 und 2007

#### ❖ International:

- UEFA Champions League: **2012**
- UEFA Europa League: **2013**

<sup>59</sup> englische Ausgabe des Supercups (ausgespielt zwischen Meister und FA-Cup Sieger)

Das sind für die Zeit, die in dieser Arbeit Gegenstand der Untersuchung ist, sieben Titel (fünf national/zwei international), allerdings nur eine Meisterschaft und je ein Sieg in der Champions bzw. Europa League. Andererseits sind auch drei dieser Titel in den letzten zwei Spielzeiten gewonnen worden, besonders die beiden Europapokale fallen dort natürlich ins Gewicht. Die Frage ist also, ob Chelsea FC endgültig in Europas Vereinsspitze angekommen ist, oder ob es nur ein temporäres Hoch, bedingt durch einen gutaufgestellten Kader oder vielleicht auch eine außergewöhnliche Leitung, ist. Bezogen auf die Hypothese die dieser Untersuchung zugrunde liegt, lässt sich aber eindeutig erkennen, dass im untersuchungsrelevanten Zeitraum die Einnahmen aus der TV-Vermarktung (vgl. Tabelle 11) stetig gesteigert werden konnten und mit ihnen auch die Umsätze. Die Frage nach dem momentanen Hoch oder einer dauerhaften Steigerung der sportlichen Qualität lässt sich am besten mithilfe der Saisonergebnisse nach vollziehen, wie haben die Blues also in den Saison abgeschnitten, in denen sie keinen Titel (je Wettbewerb) gewinnen konnten? Auch hierfür ein Blick auf die alt bewerte Tabelle; Wieder sind die Meisterschaft, FA-Cup (als nationaler Pokal ersetzt in diesem Fall den DFB-Pokal) und die europäischen Wettbewerbe *UEFA Champions* bzw. *Europa League* berücksichtig.

	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
<b>Premier League</b>	Vize-meister	3.	Meister	Vize-meister	6.	3.
<b>FA Cup</b>	Viertel-Finale	Sieger	Sieger	4. Runde	Sieger	Halb-finale
<b>Champions League</b>	<b>Finale</b>	<b>Halbfinale</b>	<b>Achtel-finale</b>	<b>Viertel-finale</b>	<b>Sieger</b>	Sieger*
	(*) UEFA Cup / Europa League					

Tabelle 12: Saisonabschlüsse Chelsea F.C. (eigene Darstellung)

Wie dieser Tabelle zu entnehmen ist, war Chelsea in den letzten fünf Jahren immer in der Champions League vertreten und hat auch jedes Mal (mit Ausnahme von 2012/13) die Gruppenphase überstanden. Waren also minimal unter der Top-16 Europas. Als man letztes Jahr, mit dem sechsten Tabellenplatz, lediglich die *UEFA Europa League* erreichte, setzten die *Blues* alles daran, diese auch zu gewinnen, was ihnen dann schließlich auch gelang. Zieht man daraus nun ein Resümee, so muss davon ausgegangen werden, dass der Chelsea FC es geschafft hat, sich dank der

Unterstützung durch Clubeigentümer Roman Abramowitsch, in der Spitzengruppe Europas festzusetzen

### 3.5 Manchester United F.C.

Manchester United Football Club (kurz: MUFC), genannt The Red Devils, Man United oder einfach nur ManU, ist der Rekordmeister Englands und gewann im letzten Jahr den mittlerweile 13. Titel der Vereinsgeschichte. Großen Anteil an den Erfolgen des Vereins (vor allem an den der vergangenen Jahre) hat ein Mann: Sir Alexander Chapman "Alex" Ferguson, CBE.

Gegründet wurde der Verein 1878 unter dem Namen *Newton Heath LYR Football Club* und zwar als Betriebsmannschaft der *Lancashire and Yorkshire Railway* auf dem Wagondepot in Newton Heath, daher dieser Vereinsname. Der Verein war Gründungsmitglied der *The Combination*, die eine Regionalliga aufzogen, dann der *Football Alliance*, auf die die *The Football League* folgte, wo der Club schlussendlich auch Gründungsmitglied der First Division wurde. Zu diesem Zeitpunkt löste sich der Verein auch von der Eisenbahngesellschaft und strich das LYR aus seinem Vereinsnamen. Durch diese Unabhängigkeit geriet der Verein allerdings sehr schnell in finanzielle Schwierigkeiten, die der damalige Kapitän Harry Stafford löste, in dem er rund £2600 an Fremdkapital beschaffte. Hierfür fand er vier Geschäftsleute aus Manchester, von denen jeder bereit war £500 zu investieren einer von ihnen John Henry Davies der zum Vereinspräsidenten wurde. Am 24. April 1902 wurde der Verein dann schließlich als *Manchester United F.C.* neugegründet.

Heute befindet sich der Verein in den Händen der Familie Glazer aus den USA. Besitzer ist das Familienoberhaupt Malcom Irving Glazer während zwei seiner fünf Söhne, Joel und Avram, die Positionen der Club-Co-Präsidenten innehaben. Weitere Informationen im folgenden Abschnitt.

#### 3.5.1 Vereinsstrukturen

Angefangen hat Alles mit dem Sieg im *Europapokal der Pokalsieger* über den FC Barcelona 1991, im Zuge dieses Erfolges brachte die damalige Vereinsdirektion Manchester United als *Public Limited Cooperation* (plc) an die Börse und verschaffte ManU somit £18 Millionen neues Kapital.

Im Frühjahr 2003 begann Malcom Glazer mit dem Aufkaufen von Aktien im großen Stil: Zwischen März 2003 und Anfang 2005 gelang es ihm 28 Prozent der Anteile an MUFC zu erwerben. Wie bereits in Abs. 3.4.1 beschrieben, bekundete im Juli 2003, rund ein Jahr nach der WM in Japan und Süd-Korea, auch der russische Oligarch und heutiger Clubbesitzer von Chelsea Roman Abramowitsch zunächst Interesse an den Red Devils, aufgrund des Engagements von Galzer ließ der Russe jedoch schnell die



Hände weg, da ihm diese, im Falle eines Wettbietens, ohnehin zu teuer geworden wären. Zwischen Januar und Mai 2005 entwickelte sich ein langes Tauziehen zwischen dem US-Milliardär Glazer und den irischen Geschäftsleuten John Magnier und John Paul MacManus, bis es Glazer am 12. Mai gelang, den Iren ihre Anteile in einer Gesamthöhe von 29 Prozent abzukaufen. Anschließend war es für Glazer ein Leichtes sich die verbleibenden 43 Prozent auch noch anzueignen insgesamt zahlte er für seine Anteile zwischen £790 und £800 Millionen. Zwischenstationen auf dem Weg zur Aneignung: 16. Mai Malcom Glazer besitzt mittlerweile 75 Prozent aller Anteile und macht von seinem Recht gebrauch die Manchester United FC plc von der Börse zu nehmen, am 28. Juni hat er seine Anteile auf mittlerweile 98 Prozent erhöht und eignet sich die verbleibenden 2 Prozent (die auf mehrere Kleinaktionäre verstreut sind) via Zwangsabfindung an, wodurch der Club dann in den Eigentum der Familie Glazer übergang.

Auf der Website ist heute folgendes über die Clubeignung zu lesen: „*Manchester United plc., a company incorporated in the Cayman Islands, is the ultimate parent company of Manchester United Football Club. Manchester United plc is listed on the New York Stock Exchange. The only person holding 10% or more of any class of shares in Manchester United plc is the Glazer family.*” (manutd.com, 2013)

Abgesehen von dieser prinzipiellen Unternehmensstruktur gibt es natürlich auch einen Vereinsstruktur, die verantwortlich für das alltägliche operative Geschäft ist und den sportlichen Betrieb von Manchester United sichert. Hier ein Überblick der wichtigsten Funktionäre in tabellarischer Darstellung:

Operative Leitung von <i>Manchester United FC plc</i>	
<b>Vorstandsvorsitzender</b>	Avram Glazer
<b>Vorstandsvorsitzender</b>	Joel Glazer
<b>Vizevorstandsvorsitzender</b>	Edward Woodward
<b>Konzern-Geschäftsführung</b>	Richard Arnold
<b>leitender Geschäftsführer</b>	Michael Bolingbroke
<b>Vorstandsmitglied</b>	Kevin Glazer
<b>Vorstandsmitglied</b>	Bryan Glazer

<b>Vorstandsmitglied</b>	Darcie Glazer
<b>Vorstandsmitglied</b>	Edward Glazer
<b>Vorstandsmitglied</b>	Robert Leitão
<b>Vorstandsmitglied</b>	Manu Sawhney
<b>Vorstandsmitglied</b>	John Hooks

Tabelle 13: Unternehmensführung Manchester United FC plc (manutd.com, 2013; eigene Darstellung)

<b>sportliche Leitung von Manchester United FC</b>	
<b>Cheftrainer</b>	David Moyes
<b>Co-Trainer</b>	Jimmy Lumsden
<b>2. Co-Trainer</b>	Phil Neville
<b>Konditions-Trainer</b>	Richard Hawkins
<b>Fitness-Trainer</b>	Tony Strudwick
<b>Physiotherapeut</b>	Rob Swire
<b>Nachwuchskoordinator</b>	Brian McClair
<b>Trainer der Reserve (U-21)</b>	Warren Joyce
<b>Trainer der U-18</b>	Paul McGuinness

Tabelle 14: Trainer und Betreuer Manchester United FC (manutd.com, 2013; eigene Darstellung)

Darüber hinaus gehören weitere ehemalige Spieler/Trainer als Ehrenmitglieder oder „Edel- bzw. Promipraktikanten“ der Vereinsführung an. So haben die beiden Vereinslegenden Sir Alex Ferguson und Sir Bobby Charlton eine Ehren-Vorstandsmitgliedschaft - auf Lebenszeit, versteht sich – und Ryan Giggs ist, als Spielertrainer, weiteres Mitglied des Trainerstabs rund um David Moyes.

### 3.5.2 Finanzen

Auch beim englischen Rekordmeister gestaltet sich die Situation um die finanziellen Belange nicht anders als bei den blauen Rivalen aus der Hauptstadt. Wie bereits beschrieben, ist eine Jahresbericht in England ein wenig anders aufgebaut und macht andere Angaben als man es von Deutschland gewohnt ist und auch hier sind nur noch die beiden Jahresabschlussberichte der Geschäftsjahre 2011/12 und 2012/13 ausfindig zu machen. Weshalb sich auch dieser Teil weitestgehend auf die Angaben der DFMLs verlässt.

Zunächst aber einen Überblick über die finanzielle Situation im Allgemeinen und die Hin- respektive Herleitung anhand historischer Entwicklungen. Beispielsweise ist hierbei eine interessante Besonderheit, dass Manchester United noch als Mitglied der *Lancashire and Yorkshire Railway Company* im Jahr 1892 zur Limited<sup>60</sup> umstrukturiert wurde und begann, Clubanteile für den Preis von £1 das Stück an interessierte Investoren und geneigte Anhänger zu veräußern. Es folgte zwei Mal die drohende Insolvenz, wie bereits erwähnt 1902 (s.o.) und dann nach ein Vierteljahrhundert später erneut als der damalige Präsident und Clubmiteigentümer John Henry Davies verstarb, das war 1927. Aber auch hier konnte der Verein im Dezember 1931 durch eine private Investition in Höhe von £2,000 gerettet werden und ging damit in den Besitz der Familie Gibson über – Investor war James W. Gibson, der 1948 seinen Sohn Alan in den Vorstand berief.

Nach der Flugzeugkatastrophe von München<sup>61</sup>, kaufte ein enger Freund des damaligen Trainers Matt Busby die Mehrheit von 54 Prozent aller Vereinsanteile für ein Gesamtinvestitionsvolumen von £40.000. Im Januar 1964 übernahm Louis Edwards, besagter Freund, dann die Vereinsführung. Als im Januar 1971 die Witwe James W. Gibsons, Lilian Gibson, verstarb, vermachte sie ihre Anteile an den gemeinsamen Sohn Alan, der diese 1978 größtenteils an Martin Edwards, den Sohn Louis Edwards, verkaufte. Martin übernahm dann 1980 die Vereinsführung, als sein Vater verstarb. Nur vier Jahre später, verkündete der Medienmogul Robert Maxwell, allerdings ohne, dass es jemals zu einem Treffen mit Clubeigner Martin Edwards gekommen wäre, dieser wollte lieber für die Summe von £20 Millionen an Michael Knighton verkaufen, doch kam auch dieser Handel nicht zu Stande und Knighton trat lieber in den Vorstand ein. 1991 dann der bereits erwähnte erste Börsengang, mit dem die *Red Devils* erneut Begehrlichkeiten weckten, diesmal von Rupert Murdoch und seinem Sender *BSkyB*. Zwar formierte sich dieses Mal schnell Widerstand unter den Anhängern, in Form der *Shareholders United Against Murdoch* – heute die *Manchester United Supporters'*

---

<sup>60</sup> engl. Kapitalgesellschaft

<sup>61</sup> Am 6. Februar 1958 verunglückte auf dem Münchener Flughafen eine *Airspeed AS 57 Ambassador* mit der damaligen Mannschaft von Manchester United an Board – Bilanz: 23 Tote, 21 Verletzte und 21 Überlebende

*Trust* – dennoch willigte der Vorstand in eine £623 Millionen Offerte ein. Trotzdem scheiterte dieser Deal im April 1999 endgültig an einem Veto der britischen Wettbewerbs Kommission.

Nach der Übernahme durch die Glazer-Familie 2005, wurde Man United im Juli 2006 ein Refinanzierungsdarlehen in Höhe von £660 Millionen gezahlt, wodurch die jährlichen Verbindlichkeiten um 30 Prozent auf nun £62 Millionen reduziert werden konnten. Im Januar 2010 dann der zweite große finanzielle Zufluss in Höhe von £504 Millionen, der es dem Verein erlaubte, den Großteil an Verbindlichkeiten die bei internationalen Banken lagen abzulösen. Die Gesamtschulden beliefen sich zu diesem Zeitpunkt bereits auf £716,5 Millionen(!), die jährlichen Verbindlichkeiten – mit Fälligkeit im Februar 2017 – stiegen auf £45 Millionen pro Jahr. Im August 2011 wurde gemutmaßt, dass die Glazers das Schweizer Bankinstitut *Credit Suisse AG* damit beauftragt hätten, einen erneuten Börsengang an der *Singapore Exchange Ltd.* Vorzubereiten. Dieser Börsengang hätte MUFC geschätzte £2 Milliarden auf einen Schlag verschafft. Stattdessen aber erfolgte der Börsengang im Juli 2012 an der New Yorker Stock Exchange. Ursprünglich wurde ein Startpreis von 16 bis 20 US-Dollar pro Aktie veranschlagt, betrug beim ersten Handelstag, am 10 August 2012, aber lediglich 14 US-Dollar. Was einige negativ Schlagzeile und Webreaktionen nach sich zog, trotzdem wurde Man United am Ende des ersten Handelstages auf 2,3 Milliarden US-Dollar geschätzt und machten den Club damit zum wertvollsten der Welt.

Zum Abschluss des Kapitels wie immer der Überblick über die wirtschaftlichen Entwicklungen der vergangen sechs Spielzeiten bzw. Geschäftsjahre mit anschließender Bewertung – die Angaben wie gewohnt in Millionen Euro:

	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
<b>Gesamtumsatz</b>	324,8	327,0	349,8	367,0	395,9
<b>Spieltags-Erlöse</b>	128,2	127,7	122,4	120,3	122,0
<b>TV-Vermarktung</b>	115,7	117,1	128,0	132,2	128,5
<b>Sponsoring/Werbung</b>	80,9	82,2	99,4	114,5	145,4
<b>Deloitte-Platzierung</b>	2.	3.	3.	3.	3.

Tabelle 15: Wirtschaftliche Entwicklung Manchester United FC plc (DFML, 2009-13; eigene Darstellung)

Wie der obenstehenden Tabelle zu entnehmen ist, spielen die Einnahmen aus dem Verkauf der TV-Rechte einen gleichgroß bleibenden Anteil an den Gesamtumsätzen der Manchester United plc. Allerdings haben die Einnahmen aus der kommerziellen Bereichen Werbung und Sponsoring in den letzten sechs Jahren so rapide zu genommen, dass sie prozentual immer stärker ins Gewicht fallen und im vergangenen Geschäftsjahr sogar den größten Teil der Umsätze ausmachten. Diese Entwicklung spricht für mich jedoch nicht dafür, dass in den anderen Geschäftsbereichen etwas falsch läuft, sondern vielmehr dafür, dass in diesem Bereich sehr vieles richtig gemacht wird. Einzig die Frage ob Manchester United, als Traditionsmannschaft und Rekordmeister noch länger ein Fußballverein oder schon unlängst ein globalagierendes Unternehmen darstellt. Denn wie der Totenkopf vom FC St. Pauli in Deutschland ist auch der kleine Rote Teufel von Manchester United zu einem Markenzeichen mit Wiedererkennungswert geworden und hat großen Anteil daran, dass MUFC längst ein weltweites Markenzeichen ist. Wenn man sich jedoch auf den aktuell in England geltenden Verteilerschlüssel zur Verteilung der Fernsehgelder durch die FA zurück besinnt, ist der sportliche Erfolg umso maßgebender für die wirtschaftliche Gesundung, denn wie dieser Abschnitt zeigt, ist es für Manchester United und die Glazer-Familie (bzw. einen möglichen neuen Eigentümer) noch ein langer Weg, bis man den break-even point erreicht hat und wie Roman Abramowitsch mit den Blues von Chelsea schwarze Zahlen verbuchen kann. Trotzdem spielte Manchester United mit wirtschaftlichen Zahlen dieser Größenordnung lange Zeit in einer eigenen Liga zwischen den spanischen Non-plus-Ultra Vereinen Real Madrid und FC Barcelona, aber weit vor den Bayern auf Platz 4, wie wir jedoch wissen, könnte damit in dem jetzt abgelaufenen Geschäftsjahr Schluss gewesen sein (siehe Abs. 2.4.2 – Finanzen).

### 3.5.3 Sportliche Erfolge der letzten Jahre

Auch die letzten sechs Jahre der Ferguson-Ära bei Manchester United waren keine erfolgslosen, am Ende einer fantastischen Karriere und glorreichen Zeit verabschiedete Sir Alex Ferguson sich mit seinem 13. Meistertitel(!) – einer von vieren in den letzten sechs Spielzeiten. In den zwei Saisons wo es Man United nicht gelang Meister zu werden, konnten sie zumindest Vizemeister werden, mussten sich aber jeweils den Dauerrivalen Chelsea und dem Lokalrivalen von Manchester City geschlagen geben. Im FA Cup war man allerdings weniger erfolgreich. Die Ergebnisse von MUFC in allen der drei in dieser Arbeit berücksichtigten Wettbewerbe (Liga, nationaler Pokal und europäischer Wettbewerb) werden im Folgenden, wie bei allen andern Vereinen bisher auch, in einer Tabelle dargestellt.

	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
<b>Premier League</b>	Meister	Meister	Vize-meister	Meister	Vize-meister	Meister
<b>FA Cup</b>	Viertel-finale	Halbfinale	3. Runde	Halbfinale	4. Runde	Viertel-finale
<b>Champions League</b>	<b>Sieger</b>	<b>Finale</b>	<b>Viertel-finale</b>	<b>Finale</b>	Achtel-finale*	<b>Achtel-finale</b>
	(*) UEFA Cup / Europa League					

Tabelle 16: Saisonabschlüsse Manchester United FC (eigene Darstellung)

Bedingt durch das Abschneiden in der englischen Meisterschaft, waren die Red Devils auch jedes Jahr im untersuchten Zeitraum in der UEFA Champions League vertreten, anfangs war man dort auch noch ziemlich Erfolgreich - mit drei Finalteilnahmen und einem Titel in vier Jahren – aber die letzten zwei Jahre reichte es nur für das Achtelfinale bzw. im vorletzten war bereits in der Gruppenphase Schluss und Manchester United musste in die Europa League.

Die Jahre 2007/08 und 2008/09 waren die erfolgreichsten Spielzeiten, im berücksichtigten Zeitraum; Das erste war qualitativ enorm, mit einem Meistertitel und dem „Henkelpott“ (Pokal der Champions League) sind das große, weil internationale, Double während 2008/09 quantitativ extrem breit abgesahnt wurde. Neben dem erneuten Meistertitel und dem zweiten Finaleinzug in der Champions League spielte MUFC auch um den *UEFA Super Cup*, das *FA Community Shield*, den *League Cup* und die *FIFA Klub-WM* mit, im FA Cup schieden sie bereits im Halbfinale aus. Insgesamt kam ManU in der Saison dann sogar noch auf einen Titel mehr; den Titel in der Premier League, den Sieg im Finale des *FA Community Shield* und auch die *FIFA Klub-WM* konnten sie bejubeln.

Der folgende Abschnitt befasst sich mit dem Lokalrivalen in Himmelblau – Manchester City – und es stellt sich natürlich die Frage; bahnt sich da so langsam eine Wachablösung in der Stadt an? Oder kann United den Citizens aufgrund der Glazer-Millionen weiterhin die Stirn bieten?

### 3.6 Manchester City F.C.

Wie der Großteil der englischen Fußballvereine (aus alter Tradition), tragen auch die Sky Blues (zu Deutsch: Himmelsblauen), wie man sie auch nennt, ein Football Club in

ihrem Vereinsnamen. Ursprünglich wurde der Verein 1880 aber unter dem Namen *West Gorton St. Marks* gegründet, bevor er sich 1887 in *Ardwick Association Football Club* umbenannte, erst mit dem Umzug an die Hyde Road kam der Verein zu seinem Endgültigen Namen, das war dann im Jahr 1894. Seit nun bereits vier Jahren gehört der Club zum Hauptteil der *Abu Dhabi United Group for Development and Investment* (kurz: Abu Dhabi United Group bzw. ADUG) und damit zum Privatbesitz von Mansour bin Zayed bin Sultan Al Nahyan, Scheich und Mitglied der Herrschaftsfamilie von Abu Dhabi, darüber hinaus ist er amtierender Premier Minister der *Vereinigten Arabischen Emirate* (VAE).

### 3.6.1 Vereinsstrukturen

Wie bereits erwähnt, gründete sich der Verein bereits im Jahr 1880, zu der Zeit noch als *St. Mark's. (West Gorton)* und zu humanitären Zwecken. Denn zwei Mitglieder der *St. Mark's Church*, die Teil des Gemeindevorstandes waren, wollten die jungen Männer vom Alkoholismus und eventueller Bandenkriminalität abbringen. Aus diesem Grund wurde 1875 zunächst eine Cricket-Mannschaft ins Leben gerufen, da es dann aber an winterlichen alternativen fehlte, folgte 1880 ein Fußballteam welches auf den Namen *St. Mark's (West Gorton)* – manchmal eben auch als *West Gorton St. Mark's* geschrieben – hörte. In den Anfangsjahren hatten die *St. Mark's* lediglich bestand, weil es eine Co-Existenz mit der Mannschaft von Bell Vue eingingen, die es den Spielern ermöglichte für beide Mannschaften zu spielen. Als die *St. Marks* in der Saison 1883/84 ihre Heimspielstätte verloren, wurde aufgrund der starken Bande zwischen den beiden Mannschaften und wegen der neu hinzugewonnen nachbarschaftlicher Nähe, wurde aus der Co-Existenz eine Fusion. Diese Fusion hielt allerdings lediglich die erste Saison über, da die Spieler unter einander konkurrierten und so trat *St. Mark's* im folgenden Jahr unter dem Namen *Gorton Association FC* an, während Bell Vue sich in *West Gorton Athletic* umbenannte. Mit diesem Bruch verlor der Club die Verbundenheit zu den religiösen Wurzeln und der anfängliche Ruhm begann schnell zu verblassen.

Der nächste Schritt auf dem Weg zu Manchester City FC, folgte im Sommer 1887, dieser brachte einige Veränderungen mit sich; es bahnte sich eine komplette Neustrukturierung des Vereins auf drei Ebenen an. Als erstes verlor der Verein erneut die Heimspielstätte und musste eine neue Unterkunft finden, an der er künftig seine Heimspiele austragen könnte. Dieser Platz wurde schließlich, nach einiger Suche auch, in Form eines Grundstückes, welches nahe einer Eisenbahnbrücke im Stadtteil Ardwick lag, gefunden. Zwar war dieser Platz uneben und moderig, aber im Zuge mangelnder Alternativen und Zeit entschlossen sich die Vereinsverantwortlichen dieses Grundstück, zum Preis von £10, für sieben Monate anzumieten. Trotzdem war man natürlich alles andere als zufrieden, mit diesem Grund und Boden, was die damaligen Vereinsverantwortlichen dazu bewegte über eine größere Investition und eine weitere

Distanz, abseits der historischen Wurzeln, nachzudenken. Schlussendlich kam man zu dem Schluss, dass es besser sei, dieses Mal mehr zu investieren und dafür eine feste, qualitativ bessere Alternative zu finden, als für den Rest der Existenz hin und her zuziehen und auf minderwertige Spielflächen angewiesen zu sein. Immerhin war das Grundstück in Ardwick bereits die sechste Heimspielstätte in den ersten sieben Jahren. Gefunden wurde die gesuchte Alternative in einem Teil der Ländereien von Stephen Chesters-Thompson, dem damaligen Besitzer des *Hyde Road Hotel*, als Gegenleistung wollte er - neben der prestigeträchtigen Werbung, dass das *Hyde Road Hotel* neue Heimat des Vereins wird - lediglich das Anrecht die Bars des neuzubauenden Stadions zu betreiben. Schnell wuchsen der Verein und Chesters-Thompson zusammen und er machte sich seinen Weg bis an die Vereinsspitze.

Aufgrund des Umzuges an die Hyde Road, die wie schon das Eisenbahnbrücken-Grundstück in Ardwick liegt, benötigte der Verein auch einen neuen Namen, da er nicht länger in Gorton ansässig war – die Entscheidung fiel (wie bereits erwähnt) auf *Ardwick Association Football Club* (Ardwick A.F.C.). Mit dieser Namensänderung ging aber auch die dritte und noch weitreichendere Änderung einher; Ab 1887 sollte jeder Spieler im Dienste von Ardwick A.F.C. einen wöchentlichen Obolus von fünf Shilling bekommen. Damit wurde der Verein zum ersten Mal seit seiner Gründung, sieben Jahre zuvor, zu einer professionellen Organisation und verblieb nicht länger im Amateur-Status.

In der Saison 1891/92 folgte die Aufnahme in die *Football Alliance*, bei der Fusion mit der *The Football League* und der damit einhergehenden Gründung der *Division Two* (s.o.) wurde dieser Status übernommen und Ardwick A.F.C. wurde somit Gründungsmitglieder der neuen zweiten Profiligen Englands. Dieser neue Ligabetrieb brachte allerdings auch finanzielle Herausforderungen mit sich, die Ardwick nicht stemmen konnte, weshalb eine erneute Neugründung erforderlich wurde um die drohende Insolvenz zu umgehen. Aus diesem Grund wurde am 16. April 1894 die Manchester City Football Club Limited in das Handelsregister der Stadt Manchester eingetragen.

Am 23. April 1904 konnte der zehn Jahre zuvor neugegründete M.C.F.C. seinen ersten großen Titel entgegennehmen, nach dem sich die Sky Blues mit 1:0 im Finale des FA Cups gegen die Bolton Wanderers durchgesetzt hatten. Die Euphorie der anfänglichen Erfolge wurde aber von Korruptionsvorwürfen abrupt wieder eingedämmt. Im November 1920 dann der nächste Schock, als ein Feuer, verursacht durch eine unachtsam weggeworfene Zigarette, die komplette Haupttribüne des Stadions an der Hyde Road niederbrannte. Ein Ereignis, welches Man City dazu zwang, sich erneut (vorübergehend) nach einer neuen Heimspielstätte umzusehen. Nach anfänglichen Plänen sich in das Old Trafford Stadion einzumieten, die nicht umgesetzt wurden, weil



die vom Lokalrivalen geforderte Miete diese ad absurdum führten, entschloss man zu nächst in der Hyde Road zu verweilen und die Haupttribüne wieder aufzubauen. Trotz dieser Maßnahmen beschloss die Vereinsführung zur Saison 1923-24 erneut umzuziehen, dieses Mal in ein neuerbautes Stadion an der Maine Road in Moss Side, ein Stadion mit einer Kapazität von 80.000 Plätzen. Es beheimatete den Verein für die nächste knapp 80 Jahre bis dieser 2002/03 in das neugebaute *City of Manchester Stadium* umzog. Ursprung des neuen Stadions war dieses Mal, im Gegensatz zu dem Stadionumzug der 20iger-Jahre, ein positiver Anlass. Hatte die Stadt Manchester doch beschlossen, sich für die Olympischen Sommerspiele 2000 zu bewerben und zu diesem Anlass ein neues Stadion zu bauen. Als Olympia 2000 dann an Sydney vergeben wurde, plante man um und traf eine Vereinbarung mit den Citizens nach der diese die Finanzierung des Rückbaus übernehmen und zum Gegenzug in dieses Stadion umzuziehen. Im Jahr 2002 wurde das nun wesentlich kleinere Stadion (39.000 Sitzplätze) Austragungsort der 17. *Commonwealth Games*<sup>62</sup>, als diese beendet waren, baute man das Stadion in ein reines Fußballstadion um und gewann so in der Kapazität 10.000 Plätze hinzu. 2011 folgte die Umbenennung in *Ethiad Stadium* – nach dem, durch die Übernahme(s.u.), neugewonnenen Hauptsponsors des Vereins.

Sportlich war das letzte Jahrzehnt des alten Jahrtausends eindeutig der Tiefpunkt in der Vereinsgeschichte, welcher 1998 im Abstieg in die dritte englische Liga gipfelte. Der bis dato letzte Aufstieg ging einher mit dem Umzug in das neue *City of Manchester Stadium*. Sportliche Glanzpunkte der Vereinsgeschichte waren dagegen das Ende der 1960er bis in die Anfänge der 70er; 1968 feierte der Verein seine zweite Meisterschaft, 1970 den Ligapokal und den Sieg im *Europapokal der Pokalsieger*.

In jüngster Vergangenheit gab es das letzte und wohl prägendste Ereignis im Wandel der Vereinsstruktur. Die eingehend bereits erwähnte Übernahme durch den Scheich Mansour Bin Zayed Al Nahyan. Der erste Versuch der Privatisierung hatte schon Ende 2006 stattgefunden, im Dezember des Jahres hieß es in mehreren Medienberichten, dass eine solche Übernahme kurz bevor stünde, jedoch ohne Zahlen oder Details zu nennen. So wurde beispielweise von einem Interesse des ehemaligen City-Spielers Ray Ranson berichtet, aber Berichte über ein konkretes Gebot wurden prompt dementiert. Konkreter wurde es da schon im Fall des ehemaligen Premierministers von Thailand Thaksin Shinawatra, wie die Medien erfuhren gewährte Man City diesem im Mai 2007 Zugang zu den Vereinskonten, obwohl die Thailändischen Militärregierung £830 Millionen des Vermögens Shinawatras, aufgrund von gegen seine Person erhobenen Korruptionsvorwürfen, einfrohr. Nichtsdestotrotz akzeptierten die Citizens am 21. Juni 2007 ein Gebot in Höhe von £81,6 Millionen für die Anteile der *Manchester City Football Club Ltd.* und wies die anderen Anteilseigner an sich ebenfalls mit

---

<sup>62</sup> Int. Sportwettbewerb, nur für Großbritannien und deren ehemaligen Kolonien (Commonwealth of Nations)

Shinawatra zu einigen. So konnte dieser am 6. Juli den Club übernehmen, er hielt zu diesem Zeitpunkt 75 Prozent aller Anteile, seine erste Amtshandlung als neuer Club-Besitzer war eine Pressekonferenz einzuberufen, auf der er Sven-Göran Eriksson (ehemaliger Nationalcoach Englands) als neuen Cheftrainer zu präsentieren. Dieses Engagement hielt jedoch kein Jahr und endete bereits am 2. Juni 2008, nach einer enttäuschenden Saison, die für die Sky Blues lediglich auf dem neunten Tabellenplatz endete, Nachfolger Erikssons wurde Mark Hughes. Im August 2008 stand der Verein dann mal wieder am finanziellen Abgrund, da die gezahlten Gehälter für Spieler und Verantwortliche das selbsterwirtschaftete Kapital des Vereins überstiegen. Shinawatra konnte diese aber zu diesem Zeitpunkt nicht ausgleichen da immer noch ein Großteil seines Vermögens (£800 Millionen) von der Militärführung Thailands blockiert wurde und er sich der Verhandlung über den erhobenen Korruptionsverdacht nicht stellen konnte bzw. wollte. Stattdessen versuchte er den freigestellten Vereinspräsidenten John Warder (Lohn: £2 Millionen) und den gerade vor acht Wochen neuverpflichteten Hughes davon zu überzeugen, dass sie von ihren Verträgen zurücktreten bis die finanzielle Lage des Vereins bereinigt sei. Zeitgleich versuchte die Sportliche Leitung ohne das Wissen des ehemaligen Staatschefs teure Spieler wie Stephen Ireland und Vedran Corlika loszuwerden. Bedingt durch diese Umstände wurde Shinawatra als Vereinsführung immer untragbarer und es begannen Spekulationen über einen Verkauf des Vereins, da er ohne Zugriff auf sein Vermögen unfähig sei zu handeln. Da die Sanktionen der Regierung Thailands nun immer härter wurden - Zwangsenteignung seiner Frau, sowie Anordnung von Beugehaft - und da es nach den Statuten der FA für einen unter korruptionsverdacht stehenden Besitzern untersagt ist ihre Clubs weiter zu leiten, wurde es immer klarer, dass Shinawatra mit seinem ehrgeizigen Traum, M.C.F.C zu glorreicheren Zeiten zurückzuführen, gescheitert war und nun keine andere Möglichkeit mehr für ihn blieb als den Club zu verkaufen.

Am 1. September 2008 wurde dann bekannt, dass Manchester City die Verhandlungen um eine Übernahme mit der ADUG aufgenommen habe. Noch im Verlaufe des Tages konnte der Deal – der das komplette Shinawatra-Kontingent beinhaltete – über die Bühne gebracht werden. Neuer Präsident wollte Dr. Sulaiman Abdul Kareem Mohammad Al-Fahim, der bereits die Verhandlungen auf Seiten ADUGs geführt hatte, werden, Khaldoon sein Stellvertreter. Da sich Dr. Al-Fahim mit Äußerungen über ein anstehendes All-Star-Team Europas, mit der er sich binnen dreier Spielzeiten in der Top-Vier des Englischen Fußballs etablieren wollte, schnell ins Abseits schoss, wurde mit ziemliche viel Aufsehen Khalifa Al Mubarak, sein Stellvertreter, anstatt seiner zum Präsidenten berufen. Drei Wochen später, am 21. bzw. 23. September, wurde die Verhandlungen mit der Einigung von Scheich Mansour Bin Zayed Al Nahyan, Besitzer der ADUG, und dem bisherigen Clubbesitzer Shinawatra zu Ende gebracht. Die Monate nach der Übernahme, verweilte Shinawatra als Ehrenpräsident im Verein,

welche Position ihm aber im Februar 2009 aberkannt wurde. Zu diesem Zeitpunkt wurde der in Thailand gegen ihn geführte Prozess mit dessen Verurteilung beendet.

Die ersten Worte die der Scheich an die Fans von Manchester City wandte waren ein Brief der am 23. September 2008 auf der Website des Clubs veröffentlicht wurde: *„I am a football fan, and I hope that you will soon see that I am now also a Manchester City fan. But I am also a long-term investor and that is probably more important to the club and to you because it means we are here for the long haul and that we will act always in the best interests of the club and all of its stakeholders, but especially you the fans.“* (Bin Zayed Al Nahyan nach Wikipedia, 2013)

Zum Abschluss dieses Abschnitts ein Überblick über die derzeitige Vereinsstruktur. Weiter Informationen über die jüngste Geschichte des Vereins folgen noch in Bezug auf die finanzielle Entwicklung kurz vor und vor allem seit der Übernahme durch ADUG im nächsten Abschnitt.



<b>Chairman</b>
Khaldoon Al Mubarak
<b>Chief Executive</b>
Ferran Soriano
<b>Life Presidents</b>
Bernard Halford
Sidney Rose
<b>Honorary Presidents</b>
Eric Alexander
Sir Howard Bernstein
Tony Book
Raymond Donn
Ian Niven MBE
Keith Pinner
Tudor Thomas

Abbildung 17: Präsidenten M.C.F.C (mcfc.co.uk, 2013)

An gleicher Stelle wird in einem prägnanten Satz die Eigentümerstruktur dargelegt: „*Manchester City Football Club is owned 100% by His Highness Sheikh Mansour Bin Zayed Al Nahyan.*“ (mcfc.co.uk, 2013)

Demnach befindet sich der Verein zu 100 Prozent im Privatbesitz des Scheichs und ist nicht wie anderswo aufgeteilt in verschiedene Aktienpakete bzw. Firmenanteile die in den einzelnen Firmen auf gesplittet wurden.

Mit der Abb. 17 ist zwar die operative Vereinsführung dargestellt, sie trifft aber keine einzige Aussage über die Verantwortlichen des Spielbetriebes. Im Englischen kennt man dafür die Unterteilung in „on- and off- the Field“, also auf und neben dem Platz. Widmen wir uns nun also den Personen die für die sportlichen Ergebnisse des Vereins die Verantwortung tragen. Die sportliche Leitung in der aktuellen Saison setzt sich wie folgt zusammen:

Sportliche Leitung M.C.F.C 2013/14	
Position	Name
Chef-Coach	Manuel Pellegrini
Co-Trainer	Rubén Cousillas Fuse
Fitness-Trainer	Jose Cabello
Torwart-Trainer	Xabier Mancisidor
Co-Trainer	Brian Kidd
sportlicher Leiter	Mike Rigg
Nachwuchs-Koordinator	Jim Cassell
Sportdirektor	Txiki Begiristain
Chef-Scout	Carlo Cancellieri

Tabelle 17: Trainer/Betreuer Manchester City FC (mcfc.co.uk/Transfermarkt, 2013; eigene Darstellung)

Das Aktuelle Team aus Trainern und Betreuern ist bereits das vierte in den sechs zu berücksichtigenden Saisons. Den Anfang machte der ehemalige Nationalcoach Eriksson (s.o.), auf den Mark Hughes folgte, dieser wurde dann von Roberto Mancini abgelöst bis dieser im Mai dieses Jahres gegangen wurde – Anlass war das verlorene FA Cup Finale gegen die nominell unterlegene Mannschaft Wigan Athletics. Seit dem 13. Mai 2013 ist nun Manuel Pellegrini im Amt und versucht seine Clubbesitzer zufrieden zu stellen. Was es dafür braucht, sind vor allem Erfolge, also Titel, über einen kontinuierlichen Zeitraum, dass es an Material nicht mangeln dürfte zeigt der nächste Abschnitt.

### 3.6.2 Finanzen

Ähnlich wie im Fall des Lokalrivalen United scheint es angebracht, dass man die aktuelle finanzielle Situation der Citizens anhand der jüngsten Vereinsgeschichte herleitet. Wie bereits ausführlich dargestellt kam es passender Weise zur Saison 2007/08 (Anfangszeitpunkt des untersuchten Zeitraums) zur ersten Übernahme durch Shinawatra (s.o.). Bis bei dessen Zahlungsunfähigkeit die ADUG aus den Vereinigten Arabischen Emiraten (VAE) einstieg und seine Anteile aufkaufte.

Was aber ist seitdem passiert? Befindet sich der Club noch weiter in einer Lage, in der Verluste erwirtschaftet werden oder ist es dem M.C.F.C. dank der ADUG bereits gelungen zurück in die schwarze Zahlen zu finden? Und ist am Ende wirklich nur der Scheich wirklich reich? Oder ist am Ende der Oligarch viel reicher? Es soll versucht werden, in diesem Abschnitt, auf all diese Fragen eine Antwort zu geben bevor abschließend ein Blick auf die hard-Facts mit anschließendem (Zwischen-)Fazit folgt.

Zunächst einmal noch zurück zu der Periode unter der Führung von Ex-Premierminister Shinawatra; wie bereits geschildert, handelte es sich bei diesem Engagement eher um ein Intermezzo der aller kürzesten Sorte (Dauerte es doch gerade einmal 16 Monate), gerade weil er von vornherein eher kritisch beäugt wurde waren in dieser Zeit selbstverständlich keine Wunder zu erwarten. Somit blieb die Verpflichtung von Ex-Nationalcoach Eriksson die einzige Amtshandlung mit weitreichenderer Tragweite, jedoch wurde dieser noch vor Shinawatra wieder aus dem Amt enthoben, da die Sky Blues in dieser Saison nur mittelmäßig erfolgreich waren, zwar standen zwei gewonnene Lokalderbys gegen die Red Devills auf der einen Seite, aber auf der anderen Seite stand auch ein enttäuschender neunter Tabellenplatz. Aber wie später als „Scheich-Verein“ war es bereits dank des Shinawatra-Kapitals möglich einige hochrangige Spieler wie z.B. Vedran Corluka und Roberto Bianchi (beide ca. 13 Millionen Euro Ablöse), Elano (geschätzte 12 Millionen) oder Valeri Bojinov (immerhin noch 8 Millionen Euro) zu verpflichten. Die Transferbilanz der Saison belief sich laut dem Internetportal Transfermarkt auf Ausgaben von ca. 78 Millionen Euro gegenüber Einnahmen von nicht einmal 10,5 Millionen Euro insgesamt also ein Verlust von über

65 Millionen Euro und das obwohl der Verein schon all die Jahre zuvor notorisch klamm war und permanent rote Zahlen schrieb. Als dann der erhoffte Erfolg ausblieb und Shinawatras Vermögen erneut von den thailändischen Behörden einbehalten wurde (s.o.) wurde schnell klar, dass dieses Modell keine Zukunft mehr haben würde.

Darum folgte dann am 23. September 2008 die endgültige formelle Übernahme durch Sheikh Mansour. Abgezeichnet hatte sich dieser Wechsel, wie oben geschildert wird, jedoch viel früher und die Verantwortung über die Ausrichtung zur neuen Saison lag auch schon seit August bei Garry Cook, zu diesem Zeitpunkt Geschäftsführer von Man City, und Dr. Al-Fahim (s.o.). Letzterer strebte die Aufstellung eines All-Star-Ensembles an, welches er auch öffentlich kommunizierte. Diesen Worten lies er dann auch Taten folgen, auf der Wunschliste standen in diesem Sommer: Mario Gomez, Dimitar Berbatov, Robinho und David Villa (um nur mal einige der kursierenden Namen zu nennen). Am Ende wurde tatsächlich nur einer der Hochkaräter auch tatsächlich verpflichtet, Robinho wechselte für eine Ablöse von 43 Millionen Euro (£32.5 Millionen; zu diesem Zeitpunkt britischer Rekord!) von Real Madrid CF auf die Insel. Bei Berbatov waren sich zwar Manchester City und Tottenham Hotspur einig geworden, aber Berbatov selbst wollte lieber zum Lokalrivalen, da er dort die sportlich bessere Perspektive sah. Dennoch schaffte Manchester City es in den Transferfenstern dieser Saison (Sommer und Winter) auf eine Gesamtablöse in Höhe von fast 160 Millionen Euro, während sich die Einnahmen aus Transfererlösen auf lediglich ca. 26,5 Millionen Euro beliefen macht also allein in dieser Position einen Verlust von rund 130 Millionen für das Geschäftsjahr 2008/09. Seit dem haftet Manchester City auch das Stigma des „reichsten Clubs der Welt“ an, damit ist nicht einmal das Vereinsvermögen gemeint, sondern vielmehr die Möglichkeit sich jeden Spieler zu kaufen den man haben will und zwar dann wenn man es will und nicht wenn der Spieler zum Verkauf steht oder Vertragslos ist. Ermöglicht wird das alles durch das private Reinvermögen Sheikh Mansours, dass sich nach Schätzungen auf mindestens £17 Milliarden belaufen soll, sollte das nicht ausreichen so hat er immer noch den Rückhalt seiner Familie die Minimum weitere 1 Billionen US-Dollar in die Waagschale schmeißen. Seit seiner Übernahme hat der Scheich allein £305 Millionen als Darlehen an den Club gezahlt und weiteres Geld in wohltätige Organisationen investiert, die mit dem M.C.F.C. in Verbindung stehen. Tatsächlich steckt hinter dem Engagement von Sheikh Mansour noch wesentlich mehr Substanz als dies noch bei Shinawatra der Fall war, es hat sich auch einiges in Bezug auf die Infrastruktur des Vereins getan, was sowohl den Angestellten als auch den Anhängern des Vereins zu gute kommt. Darüber hinaus wurde Anfang 2010 der international viel gefeierte Architekt Rafael Viñoly mit der Konzeption eines neuen Vereinsgeländes beauftragt. Kern des Verein Hauptquartiers wird ein neues Stadion mit Trainingsgelände und Campus. Ursprünglich plante die Stadt Manchester den Bau eines Supercasinos als Touristenattraktion in unmittelbarer Nachbarschaft des Stadions von Manchester City FC als dieser jedoch nicht zu Stande kam, begab man

sich auf die Suche nach alternativen und damit wurde der Anstoß zu dieser Neukonzeption gegeben. Wichtiger Partner bei diesem Projekt ist der derzeitige Hauptsponsor *Etihad Airways*, mit dem im Juli 2011 ein Deal über ein Zehnjahresengagement abgeschlossen wurde. Erste Maßnahme im Zuge dieses Deals war die Umbenennung von *City of Manchester Stadium* in *Etihad Stadium*, der Campus wird ebenfalls den Namen des Sponsors tragen (*Etihad Campus*). Das gesamte Grundstück des *Etihad Campus* beläuft sich auf 70 Acres<sup>63</sup>, das sanierte Stadion soll in der Nord- und Südtribüne um jeweils einen Rang aufgestockt werden und bietet dann rund 60.000 Zuschauern einen Sitzplatz. Neben dem Verein profitiert auch die Stadt Manchester enorm von diesem Projekt, neben der gewünschten neuen Touristenattraktion sind die Mitfinanzierung eines neuen Flughafens sowie der Abmachung über ein jährliches Fixum von £3 Millionen für die Stadionnutzung, zwischen dem *Manchester City Council* und *Manchester City FC*. Bisher verdiente das Council lediglich an den Ticketverkäufen, von deren Erlös 50 Prozent an das Council abgeführt wurden, sofern diese die Marke von £35.000 überschritt. Ein weiterer positiver Effekt des Etihad-Engagements für den Verein ist es, dass es ihm helfen wird die Regularien des *UEFA Financial Fairplays*<sup>64</sup> zu erfüllen.

Wie angekündigt nun ein Überblick über die hard-Facts nach dem Vorbild der beiden bereits vorgestellten Englischen Clubs Manchester United und Chelsea FC. Auch hier basieren die Zahlen auf Angaben von Deloitte und sind in Mio/Euro angegeben, da so eine bessere Vergleichbarkeit gewährleistet ist.

	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
<b>Gesamtumsatz</b>	104,0	102,2	152,8	169,6	285,6
<b>Spieltags-Erlöse</b>	23,4	24,4	29,8	29,5	38,1
<b>TV-Vermarktung</b>	54,6	56,7	66,0	76,1	109
<b>Sponsoring/Werbung</b>	26,0	21,1	57,0	74,0	138,5
<b>Deloitte-Platzierung</b>	20.	19.	11.	12.	7.

Tabelle 18: Wirtschaftliche Entwicklung Manchester City FC Ltd. (DFML, 2009-13; eigene Darstellung)

<sup>63</sup> engl. Flächeneinheit (1 Ac = ca. 4047m<sup>2</sup>)

<sup>64</sup> UEFA-Reglement zur Klublizenzierung für UEFA-Wettbewerbe aufgrund finanzieller Kriterien

Die größten Schritte im der DFML sind den Sky Blues in den Geschäftsjahren 2007/08, 2009/10 und 2011/12 gelungen; 2007/08 die Aufnahme in die Top-20 der bestverdienenden Fußballclubs Europas, 2009/10 der Sprung ran an die Top-10 und letztes Jahr noch einmal fünf Plätze weiter hoch auf Platz Sieben. Die Zahlen sprechen aber gegen den von den Medien auferlegten Titel als „reichster Club der Welt“, aber andererseits haben die angesprochenen enormen Transferausgaben nur indirekten Einfluss auf die wirtschaftlichen Abschlüsse genommen. Nämlich in Form der steigenden Umsätze im Bereich Sponsoring/Werbung bzw. TV-Vermarktung, bei letzteren konnte man in diesen in den letzten fünf Jahren verdoppeln, im ersteren sogar hat M.C.F.C. sogar um mehr als 400 Prozent zugelegt.

### 3.6.3 Sportliche Erfolge der letzten Jahre

Wenn die Transfers schon keinen Direkten Einfluss auf die Abschlüsse im off the Field-Bereich nehmen konnte, so muss sich das doch zumindest in der sportliche Leistung niedergeschlagen haben, spätestens seit der Übernahme aus den VAE. Ob dieser naheliegende Schluss aber auch der Realität entspricht zeigt uns die Übersicht über das sportliche Abschneiden während der letzten sechs Spielzeiten.

	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
<b>Premier League</b>	9.	10.	5.	3.	Meister	Vize-meister
<b>FA Cup</b>	4. Runde	3. Runde	Achtel-finale	Sieger	3. Runde	Finale
<b>Champions League</b>	n/v	Viertel-finale*	n/v	Achtel-finale*	Achtel-finale*	<b>Gruppen phase</b>
	(*) UEFA Cup / Europa League					

Tabelle 19: Saisonabschlüsse Manchester City FC (eigene Darstellung)

Fazit: Aus der oben stehenden Tabelle lässt sich klar ein Trend nach oben erkennen, der im der Meisterschaft vor zwei Jahren gipfelte, hinzu kommt der FA Cup noch ein Jahr früher und jüngst erreichten die Citizens das erste Mal in der Vereinsgeschichte die K.O.-Phase der Champions League. Aber es sind längst nicht die Ergebnisse die man bei den Transferausgaben und den damit zusammengehörenden Namen erwarten würde, es wirkt fast so als ob Manchester City FC im Moment eine Mannschaft ist die am Scheideweg ihrer eigenen Geschichte stünde. Wenn das Projekt *Etihad Campus* die erhofften Früchte trägt und die Transferpolitik künftig mehr auf ein



funktionierendes Team als das bloße Sammeln an guten Individualisten ausgerichtet wird, könnte Manchester City ähnlich wie Chelsea eines der modernen Spitzenteams aus England werden.

## 4 Spanien – Liga BBVA

Wie hierzulande auch, zählt Fußball zu den beliebtesten Sportarten Spaniens, sowohl aktiv mit 19.585 Vereinen und 834.458 Spielern die Stand 2011 im spanischen Nationalverband *Real Federación Española de Fútbol* (RFEF) (span.: Königlich-spanischer Fußballverband) registriert waren, als auch passiv von den Zuschauerrängen oder vor den Fernsehschirmen.

Spanien war zwar am 21. Mai 1904 Gründungsmitglied der FIFA, da aber der RFEF selbst erst neun Jahre später gegründet wurde, wurde das Land noch durch den damaligen Hauptstadt-Verein Madrid FC (heute *Real Madrid CF*) vertreten. Auch bei der Gründung der UEFA, am 15. Juni 1954, war Spanien eins der Gründungsmitglieder.

Mit Vereinen wie Real Madrid, FC Barcelona oder auch Valencia ist Spanien schon einige Male in den europäischen Vereinswettbewerben erfolgreich gewesen und das seit Anbeginn dieser Turniere. Auf der Ebene der Nationalmannschaft sah das hingegen lange Zeit ganz anders aus, denn erst in den letzten Jahren konnte man den eigenen Ansprüchen der Favoritenrolle gerecht werden; 2008 Europameister, 2010 Weltmeister und 2012 den Europatitel verteidigt.

### 4.1 Entwicklung des Profifußballs

Bereits im letzten Jahrzehnt des 19. Jahrhunderts kam der Fußball auf dem Schiffsweg aus England auf die Iberische Halbinsel. Es waren zu dieser Zeit zum einen die Seefahrer, zum anderen aber auch Immigranten und spanisch-stämmige Studenten, die aus Großbritannien zurückkehrten, die zu der Verbreitung der neuen Sportart beitrugen.

Am 23. Dezember 1889 wurde mit *Recreativo de Huelva* der erste reine Fußballverein Spaniens gegründet; Gründungsväter waren der Brite Alexander McKay und Arbeiter der *Rio Tinto Group*. *Gimnàstica de Tarragona* ist als Verein zwar noch älter (von 1886), nahm Fußball aber erst 1914 in das Leistungsspektrum des Vereins mit auf. Das erste Fußballspiel Spaniens wurde am 8. März 1890 zwischen *Recreativo de Huelva* und *Colonia Inglesa Sevillana* auf der *Hipódromo de Tablada*, einer Pferderennbahn in Sevilla ausgetragen. Dabei waren 20 von 22 Spielern britischer Herkunft, die anderen beiden waren als einzige spanische Vertreter dabei.

#### 4.1.1 Gründung erster Wettbewerbe

Anders als in England und Deutschland war der erste nationale Wettbewerb nicht aus dem Verband heraus gebildet worden, sondern kam als Ehrenturnier anlässlich der Krönung Alfons XIII. (1902) zustande. Es war ein Turnier im Pokalmodus namens *Copa de la Coronación*, gilt als Vorgängerwettbewerb des heutigen *Copa del Rey* und funktionierte ähnlich wie die Champions League; zunächst wurden die Meister der Regionalligen ermittelt und diese spielten anschließend um den gesamtspanischen Titel. Eine Entwicklung die der Popularität dieses Sports jedoch kein Abbruch tat, im Gegenteil, bereits einige Jahre später hatten sich die ersten richtigen Stars herauskristallisiert; zu ihnen gehörten Spieler wie Pichichi, Josep Samitier oder Ricardo Zamora. 1926 konnten Spieler von diesem Format bereits von dem Geld, welches ihre Vereine ihnen bezahlten, leben und so wurde das Verlangen nach einer national einheitlichen Liga immer größer. Die Umsetzung dieses Wunsches sollte sich aber noch schwieriger als angenommen herausstellen. Besonders die Vertreter der *Campionat de Catalunya* (deutsch: Meisterschaft von Katalonien) bzw. aus dem Baskenland äußerten immer wieder ihre Bedenken. Zum einen, weil in diesen Teilen des Landes der Fußball bereits enorme Fortschritte gemacht hatte und sich eine gewisse Professionalität kultiviert hatte und zum anderen, weil eine Reise von dem einen Teil des Landes in den anderen (bei Auswärtsspielen) bis zu fünf Tage dauern konnte und auch dementsprechend viel Geld kostete. Aus diesem Grund und um ein gewissen Leistungsniveau zu gewährleisten einigte man sich schließlich auf eine Größe von zehn Mannschaften in der ersten Saison. Die Gründungsmitglieder der ersten gesamtspanischen Liga waren alle Gewinner und die unterlegenen Finalkontrahenten aller bis dato ausgetragener Copa-Endspiele (s.o.).

Herkunft	Verein	Verein	Verein	Verein
<b>Baskenland</b>	Athletic Bilbao	Real Unión Irún	Arenas de Getxo	Real Sociedad San Sebastián
<b>Region Madrid</b>	Real Madrid	Atlético Madrid		
<b>Katalonien</b>	FC Barcelona	Espanyol Barcelona	CE Europa (ebenfalls aus Barcelona)	
<b>Weitere Regionen</b>	Racing Santander			

Tabelle 20: Gründungsmitglieder der Primera División (eigene Darstellung)

#### 4.1.2 Die Anfangsjahre

Das erste Spiel der neugegründeten Primera División fand am 10. Februar 1929 statt. Espanyol Barcelona empfing Real Unión Irún und gewann am Ende mit 3:2. Das erste Tor erzielte José Prat Ripollés bereits nach fünf Minuten.

Die bereits vorhergesagten finanziellen Mehrbelastungen wurden schnell für viele der kleineren Mannschaften zum Problem. Unión Irún bspw. konnte lediglich für drei Jahre die höchste Spielklasse halten. Zwar erfreute sich der Verein, wie viele aus kleineren Orten kommende Mannschaften, einer großen Beliebtheit, aber da die besseren Spieler bereits seit 1926 ein Gehalt bekamen, mit dem sie ihren Lebensunterhalt finanzieren konnten, waren solche Mannschaften bald nicht mehr in der Lage sich diese zu leisten, hinzu kamen die Ausgaben für Auswärtsfahrten und Unterbringung, die die Einnahmen bei weitem überstiegen. Besser erging es da einer anderen Mannschaft aus dem Baskenland, nämlich dem Traditionsverein Athletic Bilbao mit gleich vier Titeln in den ersten acht Jahren, davon einen komplett unbesiegt (1929/30). Das heutige Real Madrid zog zwei Jahre später nach. Mit der Verpflichtung weiterer Stars, wie die bereits erwähnten Ricardo Zamora und Josep Samitier oder auch Luis Regueiro für damals unglaubliche 150.000 Peseten, gelang es Madrid, Bilbao für die nächsten zwei Jahre auf Abstand zu halten. In der Saison 1934/35 kam es dann zur ersten Überraschung, als Real Betis Sevilla spanischer Meister wurde. Sie waren einer der letzten beiden Meister vor dem Bürgerkrieg, der 1936 in Spanien ausbrach.

#### 4.1.3 Die Zeit nach dem Bürgerkrieg

Wie so häufig nach einem Krieg herrschten auch in Spanien nach dem Ende des Bürgerkrieges erst einmal chaosähnliche Zustände. Die neu eingesetzte Regierung tauschte als erste die komplette Verbandsführung des RFEF, sowie den Großteil der beschäftigten Schiedsrichter aus. Real Oviedo, deren Stadion während des Krieges komplett zerstört wurde, bekam eine Sondergenehmigung, die es ihnen ermöglichte für ein Jahr vom Spielbetrieb auszusetzen, ohne abzustiegen. Athletic Bilbao hatte hingegen ein ganz anderes Problem zu bewältigen, denn von der glorreichen Meistermannschaft von 1936 waren lediglich fünf Spieler übrig, der Rest wurde durch den Krieg zerschlagen. Zu diesem Zeitpunkt begann AC Bilbao mit dem, was sie noch heute auszeichnet, dem großziehen der regionalen Jugend, ein Konzept, welches den Verein zu diesem Zeitpunkt sogar vor dem sportlichen Niedergang bewahren konnte. Es dauerte nicht lang und Bilbao fand zu alter Stärke zurück; 1943 gab es den ersten Titel seit Wiederaufnahme des Spielbetriebes und in der Zwischenzeit waren auch schon einige Spieler der Basken in die spanische Nationalmannschaft aufgenommen worden. Die großen spanischen Vereine von heute, wie Real Madrid und der FC Barcelona, hatten es durchaus schwerer auf dem Weg zurück in die Spur; Real Madrid hielt sich zwar problemlos in der Liga musste aber bis 1954 auf den nächsten Meistertitel warten. Der Dauerrivale vom FC Barcelona gewann in der Zeit zwar gleich

fünf Meisterschaften, entging in der Saison 1941/42 aber auch nur dank einem Sieg im Relegationsspiel gegen Real Murcia, dem Abstieg. Zuvor betrug der Vorsprung vor Hércules Alicante - auf dem ersten direkten Abstiegsplatz - auch lediglich zwei Punkte. Erst durch neue Stars, wie César Rodríguez (Toptorjäger) und László Kubala (gebürtiger Ungar der später auch für die Tschechoslowakei und Spanien spielte), fand Barcelona dann zu gewohnter Stärke zurück.

#### 4.1.4 Dominanz des „weißen Balletts“

Wie sooft in der Geschichte von Real Madrid beginnt alles mit den Transfers: Dieses Mal waren die Monate des Sommers 1953 die Zeit der Wahrheit. Wieder einmal waren die Königlichen auf große Shoppingtour durch Europa und verpflichteten Stars wie Alfredo Di Stéfano oder Francisco Gento. Mit dem ersten Titel seit Ende des Bürgerkrieges in der neuen Saison, begann eine Phase die von Real Madrid nach Belieben dominiert wurde. In den folgenden Jahren gewannen die Hauptstadtler gleich vier Meisterschaften in nur fünf Jahren, bis 1959 kamen noch fünf Auszeichnungen für den Starspieler Di Stéfano als Torschützenkönig hinzu.

Und der katalanische Erzrivale? FC Barcelona verpasste in dieser Ära zeitweise sogar komplett den Anschluss, die Verpflichtungen aus früheren Tagen beendeten ihre Karriere oder verließen den Verein wieder. Real Madrid hingegen setzte mittlerweile auch immer stärker auf junge talentierte Spieler, um eine Dynastie zu begründen. Barça gewann in den Jahren 1959 und 1960 die einzigen zwei Titel für 14 lange Jahre, alle weiteren Meisterschaften gingen in die Hauptstadt – mit Ausnahme der Saison 1971/72; in der Saison gewann Valencia CF das Rennen um Spaniens Fußballkrone. Real Madrid gewann fünf Meisterschaften in Folge (1961-65), wobei die erste zugleich bis heute die dominanteste in der Geschichte der Primera División darstellt. Das Auftaktspiel der Saison 1960/61 verlor man zwar gegen Lokalrivalen Atlético, aber infolge dieser Niederlage verlor das „weiße Ballett“ 28 Spiele lang nicht mehr und gewann 15 Spiele in Serie. Aufgrund dieser enormen Dominanz wird heute oftmals vergessen, dass es nicht Real Madrid allein war, die auf europäischer Ebene für viel Furore sorgten.

Zwar konnte Real in der Zeit von 1956 bis 1960 gleich fünf Mal in Folge den *Europapokal der Landesmeister* gewinnen, aber auch *Atlético Madrid* mit dem *Europapokal der Pokalsieger* (1962) und die Sieger im Messestädtepokal (FC Barcelona, Valencia CF und Real Saragossa) gehörten zu den erfolgreichsten spanischen Mannschaften dieser Jahre.

#### 4.1.5 Madrid unter sich

Nachdem Barcelona sich Mitte der 1960er aus der Favoritenrolle in der Primera División zu verabschieden schien und nicht mehr als stetiger Rivale von Real Madrid wahrgenommen wurde, trat mit Reals Stadtrivalen Atlético Madrid eine dritte Macht im

spanischen Fußball in Erscheinung. Sie waren nach der Saison 1965/66 die erste Mannschaft in der sechsten Meisterschaftsrunde in Folge, die es schaffte Real den Meistertitel streitig zu machen. Auch wenn die nächsten drei Meisterschaften wieder an Real gehen sollten, etablierte sich Atlético immer mehr als ernstzunehmender Konkurrent und machte Barça diesen Platz streitig. So gelang in der Saison 1969/70 der zweite Coup mit der erneuten Meisterschaft und auch sonst waren sie immer unter den Topplatzierten der Liga. Als im Jahr darauf der Valencia CF auf dem ersten Tabellenplatz landete wurde Atlético Dritter hinter dem FC Barcelona und landete damit noch vor den Königlichen auf dem vierten Tabellenplatz. In der Saison 71/72 war Real dann wiederum Meister, aber gleich ein Jahr darauf wieder Atlético Madrid und das Jahr danach dann mal wieder der FC Barcelona, deren erster Titel seit 1960 (s.o.). Trotz allen Bemühungen war auch in dieser Zeit nicht daran zu denken, die von Real Madrid praktizierte Dominanz irgendwie zu durchbrechen; gingen doch ab da bis 1980 wieder alle Meisterschaften, außer die 1977 (Atlético Madrid), wieder an das „weiße Ballett“.

Neben den bisher genannten Teams tauchte erneut Real Saragossa am oberen Tabellenende auf, konnte sich immer wieder bis in die Top-Vier vorspielen; zweimal gewannen sie den Copa del Rey und einmal den UEFA Cup. 1970/71 war es jedoch mit diesem temporären Hoch vorbei und Saragossa musste runter in die Segunda División.

Auch die bereits mehrfach erwähnte Saison 1973/74 war in vielerlei Hinsicht entscheidend: Atlético Madrid verliert am Ende der Saison das Endspiel im *Europapokal der Landesmeister* (1:1 n.V. und 4:0) gegen den FC Bayern München und Barcelona verpflichtet Johann Cruyff und gewinnt mit dem neuen Star zum ersten Mal wieder eine Meisterschaft. Bei Atlético hingegen saß der Stachel vom verlorenen Endspiel in Brüssel so tief, dass man sich bis heute nicht so recht von diesem Rückschlag erholt hat und demnach auch nicht zur vorherigen Form zurückfand.

#### 4.1.6 Die Geburtsstunde des ewigen Duells

Mit der Verpflichtung von Johan Cruyff und der zurückgewonnenen Autonomie Kataloniens – Diktator Franco verstarb im Jahr nach der Meisterschaft – fand eine Art Befreiungsschlag seitens der Katalanen statt und der FC Barcelona begann wieder zu erstarken. Trotzdem sollte dies die zunächst einzige Meisterschaft sein, die der FC Barcelona zu seinen Gunsten entschied.

Anfang der 80er Jahre kehrten kurzzeitig die Basken zurück auf die Bildfläche, als mit *Real Sociedad de Fútbol* aus San Sebastián (1981 und 1982) und Athletic Bilbao (1983 und 1984) gleich vier Meisterschaften in Folge an einen baskischen Verein gingen. Der Mannschaft aus San Sebastián gelang es zwischen April 79 und dem Mai des

darauffolgenden Jahres, 38 Punktspiele in Folge, ohne Niederlage auszukommen, womit sie einen Rekord aufstellten, der noch heute gilt.

Anschließend ging der Meistertitel wieder nach Katalonien zum FC Barcelona, bevor Real das Kunststück aus den 60ern mit fünf Meisterschaften hintereinander wiederholen konnte. Die ersten vier Meisterschaften des neuen Jahrzehnts gingen dann wieder allesamt an Barça. 1995/96 ging der Titel zwar nach Madrid, aber nicht zum königlichen Stadtvertreter sondern zum Lokalrivalen. Die letzte Meisterschaft dieses Jahrzehnts ging sensationell nach La Coruña, als *Real Club Deportivo de La Coruña* in der Saison um die Jahrtausendwende den ersten und bislang einzigen Meistertitel der Vereinsgeschichte gewinnen konnte. Insgesamt hatte Deportivo in dieser Zeit die wohl erfolgreichste Zeit der Clubgeschichte; 1995 und 2002 gewannen sie den Pokal und in jedem dieser Jahre gab es auch noch einen Super-Cup dazu. 1996 kam Deportivo im *Europapokal der Pokalsieger* bis ins Halbfinale und 2004 gelang das gleiche in der CL.

Im 21. Jahrhundert gingen alle Meistertitel bis auf 2001 bzw. 2004 (beide an Valencia CF – s. Einleitung) entweder an das „königliche weiße Ballett“ oder den FC Barcelona, international gingen die ersten fünf bis sechs Jahre eindeutig an Madrid und die nächsten dann an den FC Barcelona, nähere Informationen dazu in den Abschnitten 4.4.3 bzw. 4.5.3.

#### 4.1.7 Das Namenssponsoring - Liga BBVA bzw. Liga Adelante

Das Namenssponsoring für Wettbewerbe war in Spanien, im Gegensatz zu anderen europäischen Spitzenligen (z.B. England oder Türkei), lange Zeit ein eher unüblicher Weg der Finanzakquise. Dennoch entschloss sich die LFP in der Saison 2007/08 dafür, die Namensrechte der Segunda División zu verkaufen. Neuer Namensgeber wurde die *Banco Bilbao Vizcaya Argentaria* (BBVA), zweitgrößte Bank Spaniens und eins der größten Kreditinstitute weltweit. So dass die Segunda División für die Saison 2007/08 unter dem Namen *Liga BBVA* abgehalten wurde, welcher im darauf folgendem Jahr, als die Partnerschaft zwischen LFP und BBVA ausgeweitet wurde, auf die Primera División überging. Die Segunda División ist seit dem bekannt als *Liga Adelante* (zu Deutsch: Liga „nach Vorne“) ein Name der einem Werbeslogan der BBVA entstammt. In den Medien und bei den Fans konnte sich jedoch keiner dieser Namen durchsetzen und so spricht auch heute noch jeder von Primera und Segunda bzw. im fallen der ersten Liga schlichtweg von *La Liga*, als *die (einzig wahre) Liga*.

## 4.2 Entwicklung der Fußball-Fernsehübertragung

Gegenstand dieser Arbeit ist es bekanntermaßen, sich damit auseinanderzusetzen, welches Vermarktungsmodell denn nun inwiefern Einfluss auf die sportlichen Leistungen seiner Vereine nimmt. Des Weiteren ist bekannt, dass es dieser zweierlei



Arten gibt, die Zentralvermarktung meist durch einen Ligaverband (z.B. DFL in Deutschland) oder den Nationalverband (FA in England), beides gibt es auch in Spanien (LFP/RFEF), aber trotzdem ist es, seit Anbeginn der Fußball-Fernsehübertragungen, den Vereinen selbst überlassen, die Konditionen einer solchen Abmachung selbst mit den jeweiligen Medienvertretern zu verhandeln. Bei einer solchen dezentralen Verhandlung der Fernsehübertragungsrechte wäre es theoretisch also denkbar, dass die Spiele eines jeden Vereins auf einem anderen Sender laufen. Hierbei basieren die Übertragungsrechte auch auf keiner Satzung oder sonstigen Weisung durch ein höhergestelltes Organ, sondern einzig und allein auf dem Hausrecht, dass jeder Verein in seinem Stadion zur Anwendung bringt. Wenn also die Heimmannschaft auf Sender A übertragen wird und die Gäste aber einen Vertrag mit Sender B haben, so würde das Hinspiel auf Sender A und das Rückspiel dann auf Sender B übertragen werden. Ein weiterer Umstand, der durch eine dezentrale Vermarktung herbeigeführt wird, ist dass jeder Verein sich selbst überlassen ist und nur im Zuge bestimmter Solidaritäten der eine den anderen Verein unterstützt. Dadurch kommt es zu einer größeren Schere zwischen „attraktiven“ Vereinen und denen, für die sich eher weniger Zuschauer interessieren. Noch schlimmer wird dieses Gefälle natürlich bei Niveauunterschieden, die ganzen Spielklassen entsprechen, also zwischen Primera und Segunda División bspw.; Aus diesem Grund ist es auch sehr schwierig zentralgesammelte Informationen über die Entwicklung der Fernsehübertragungen des gesamtspanischen Vereinsfußballs zu finden, was dazu aber zu finden war wird in diesem Abschnitt zusammengetragen. Alles weitere (soweit möglich) wird dann unter den Aspekten der jeweiligen Entwicklung der behandelten Vereine abgehandelt (Real Madrid CF; FC Barcelona und Athletic Bilbao).

#### 4.2.1 Einführung des digitalen Fernsehens und das „Fußballgesetz“

Das spanische Fußballgesetz meint die juristische Regelung für Sportereignisse im spanischen Fernsehen, dabei geht es vor allem um die prozentuale Verteilung der Anteile im (digitalen) Bezahlfernsehen und den frei zu empfangenden Sendern.

Seinen Ursprung hat das Sportgesetz im Sommer 1997, als die Spanische Regierung sich mit der Einführung des Digitalfernsehens befasste. Die zentralen Figuren dieser Zeit waren der damalige Ministerpräsident José María Aznar und sein Regierungssprecher Miguel Angel Rodríguez, der zeitgleich mit der Betreuung der Medienpolitik beauftragt war. Fußball galt, wie schon bei der Einführung des privaten Fernsehens in Deutschland, als wichtiges Medium um diese neue Empfangsart populär zu machen. Zeitgleich war das Ringen um die gesetzliche Regelung zur Einführung des bezahlten Digitalfernsehens, Schauplatz für den Machtkampf zwischen dem Medienkonzern PRISA<sup>65</sup> und der Regierung Aznars. Zur PRISA gehörten damals z.B. der Fernsehsender *Canal+*, die Tageszeitung *El País*, sowie eine Kette von

<sup>65</sup> *Promotora de Informaciones, S.A* = span. Pendant der Axel Springer SE

Radiosendern unter dem Namen SER<sup>66</sup>, allesamt Aznar-kritische Medien. Die Regierung versuchte PRISA mit immer neuen Gesetzen in ihrer Reichweite und der damit verbunden Meinungsmacht, zu beschneiden.

Amtsantritt der Regierung Aznars war im Mai 1996 und quasi die erste Amtshandlung Rodríguez war es, sich der Einführung eines spanischen Digitalfernsehprojekts anzunehmen, welches sich gegenüber den etablierten angelsächsischen Medienkonzernen behaupten könne. Ein Schritt, der im krassen Gegensatz zur sonst auf die freien Märkte ausgerichtete Politik Aznars stand. Ergebnis dieser Bemühungen des Regierungssprechers war der Sender *Vía Digital*, der ab dem 15. September 1997 ausgestrahlt wurde. Hauptanteilseigner war das Telekommunikationsunternehmen *Telefónica* (hierzulande vor allem bekannt unter der Marke O<sub>2</sub>), welches zu diesem Zeitpunkt wiederum anteilig dem spanischen Staat gehörte, so dass die Regierung nach wie vor involviert war, obwohl nach außen hin immer das Gegenteil beteuert wurde. Weitere *Vía-Digital*-Teilhaber waren das staatliche Fernsehen TVE (Teil von RTVE<sup>67</sup>) und eine Reihe öffentlicher Fernsehstationen aus konservativ regierten Autonomen Regionen. Schließlich spielten noch der mexikanische Medienriese *Televisa* und einige ausgesprochen regierungsfreundliche Medien, wie die Tageszeitung *El Mundo* oder die Radiokette *Cope*, eine Rolle. Die Hauptintention von *Vía Digital* war aber, PRISA nicht den kompletten Markt des digitalen Fernsehens zu überlassen. PRISA war bereits ein Jahr zuvor mit einem analogen Sattelitenangebot auf den Markt gekommen und bereitete nun alles für dessen Digitalisierung vor. Für Aznar und Rodríguez kam es aber unter gar keinen Umständen in Frage PRISA das Feld zu überlassen, zumal sie alle dieses neue Marktsegment als äußerst lukrativ erachteten.

Und diese Mutmaßungen kamen nicht von ungefähr; bis dato bestand die spanische Fernsehlandschaft aus je zwei staatlichen und zwei privaten überregional zu empfangenden Sendern, sowie dem terrestrischen *Canal+*, der jedoch verschlüsselt wurde. Hinzu kamen noch diverse öffentliche Sender der jeweils autonomen Regionen, wie des Baskenland oder Katalonien. Der nicht verschlüsselte Teil des spanischen Fernsehens wies zudem einen extrem hohen Sendeanteil von Werbung auf, da selbst die öffentlichen Sender, anders als in Deutschland, nicht etwa über eine allgemeine Rundfunkgebühr, sondern vielmehr über staatliche Zuschüsse finanziert wurden. Dementsprechend war anzunehmen, dass das Digitalfernsehen für die meisten Spanier eine willkommene Abwechslung bieten würde. Genau an dieser Stelle kam dann der Fußball ins Spiel. Der Inhaber der meisten Fernsehübertragungsrechte jener Zeit hieß Antena3<sup>68</sup> und galt zu nächst als sicherer Partner von *Vía Digital* und der

---

<sup>66</sup> Cadena SER = Sociedad Española de Radiodifusión = Kette spanischer Radiosender

<sup>67</sup> Radiotelevisión Española = span. öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt

<sup>68</sup> Antena 3 de Televisión, S.A. = Betreiber von Fernseh-/Radiosendern und Kinos



*Telefónica*-Gruppe. Aus diesem Grund sah sich Rodríguez auch eindeutig im Vorteil gegenüber PRISA; was er jedoch nicht wusste, dass sich Antena3 längst in Verhandlungen mit PRISA befand und wurde somit völlig überrascht als die beiden an Heiligabend 1996 verkündeten, dass sie künftig kooperieren würden. PRISA hatte schlichtweg das bessere Angebot vorgelegt und Rodríguez musste konsterniert feststellen, dass „*Eine legitime Vereinbarung, zu der die Regierung nichts zu sagen hat[...]*“ (DIE ZEIT, 1997).

PRISA verkündete daraufhin, dass Ende Januar 1997 ihr eigenes Digitalprojekt unter dem Namen *Canal Satélite Digital* auf Sendung gehen würde. Inklusive aller Fußballübertragungen im Pay-per-View Format, also man zahlt, wenn man schauen möchte. Doch gab sich der Medienbeauftragte der Liberalen Partei noch immer nicht geschlagen und erließ ein Dekret welches am 30. Januar 1997 und damit einen Tag vor Sendebeginn von *Canal Satélite Digital* vom Kabinett für gut befunden wurde. In diesem Dekret ging es darum, dass ein individuelles Verschlüsselungssystem für jeden Sender künftig nicht rechtens sein solle und es wurde von Rodríguez damit begründet, dass das digitale Fernsehen einer gesetzlichen Legitimierung bedürfe und es daher nicht sein könne, dass die Spanier, die digitales Fernsehen empfangen wollen würden, für jeden Sender einen eigenen Decoder benötigten. In den folgenden Monaten setzten die Liberalen alles daran dieses Dekret zum Gesetz umzuformulieren und dieses dann im Kabinett voranzubringen. Wenn PRISA schon das Rennen machte, so sollte es zumindest kein Durchmarsch für sie werden. Das Problem für PRISAs Digitalsender bestand darin, dass es noch keine offenen Decoder (die also jedes beliebige Verschlüsselungssystem entschlüsseln können) auf dem freien Markt gab, sondern diese gerade erst entwickelt worden waren. Wollte man seinen Vorteil des deutlich früheren Sendestarts (*Vía Digital* sollte erst im September auf Sendung gehen) verschenken, konnte man diesem Gesetz unmöglich folgeleisten.

Kaum war das *Digitalfernsehgesetz* verabschiedet worden, kam die Aznar-Regierung mit dem nächsten Papier, dem sogenannten „*Fußballgesetz*“, in dem die künftige Übertragung sportlicher Großereignisse geregelt werden sollte. „*Schon das Europäische Parlament hatte befunden, der europäische Fernsehzuschauer besitze ein Grundrecht auf den unverschlüsselten Empfang ganz besonders wichtiger Sportveranstaltungen[...]*“ (DIE ZEIT, 1997). Nach Auffassung der liberalen Partei zählten auch die spanische erste bzw. zweite Liga zu dieser Art von Sportveranstaltungen und wandte diese EU-Richtlinie direkt auf die Fernsehübertragungsrechte, die seit der Kooperation mit Antena3 bekanntermaßen bei PRISA lagen, an. Nach der EU-Richtlinie war jeder EU-Mitgliedsstaat dazu verpflichtet eine Liste vorzulegen, auf der alle Sportereignisse genannt wurden, die von diesem Paradigma betroffen sein würden. Das nationale Parlament Spaniens war sich schnell einig, dass wenigstens ein Erstligaspiel pro Spieltag dazu zählen müsse. Da dies aber

noch nicht reichen würde um die Wählergunst zurückzugewinnen, konkretisierte die Regierung dahingehend, dass es die jeweils wichtigste Partie des jeweiligen Spieltags (also das Topspiel) sein müsse, welches die Liga jeweils ein halbes Jahr im Voraus bestimmen müsse. Schließlich war ein Spiel je Wochenende zu diesem Zeitpunkt schon seit 33 Jahren im freiempfänglichen Fernsehen gelaufen und somit absolutes Gewohnheitsrecht des spanischen Fernsehzuschauers. Indirekt kam dieses Gesetz aber auch den kleineren Vereinen Spaniens zu Gute, da die beiden Klassenprimusse Real Madrid und FC Barcelona davon ausgehen mussten, ihre Spiele ziemlich häufig nur an öffentliche Rundfunkanstalten verkaufen zu können, da wenigstens einer von ihnen am jeweiligen Spieltag zum Topspiel zählen würde. Ein kleinerer Verein kommt aber maximal auf drei bis vier Spiele die Saison, davon die beiden gegen Real und Barça sowie vielleicht ein weiteres pro Hin- bzw. Rückrunde. Alle anderen Spiele könnten sie damit an die neuen digitalen Sender verkaufen. Damit jedoch noch nicht genug in den Wettbewerbsbeschränkungen des neuen Fußballgesetzes; *„Doch das starke Stück der neuen Fußballnorm ist ein anderer Paragraph, der in gesetzgeberischer Selbstherrlichkeit Exklusivübertragungen im Pay-per-view-Modus verbieten will.“* Es hatte ganz den Anschein, als ob Rodríguez mit aller Macht versucht hätte, *Vía Digital* wiederzugeben, was Antena3 ihnen genommen und PRISA gegeben hatte. Als Manuel Campo Vidal, damaliger Vizepräsident von Antena3, öffentlich Kritik an diesem Paragraphen übte und fragte, wo dort das unternehmerische Risiko bliebe, hatte Miguel Angel Rodríguez wie immer auch darauf eine Antwort Parat. Nach der Meinung des Politikers lag der Unterschied nun noch immer in der Art einer Übertragung, denn Kommentar, Kameraperspektive und die Wahl der Wiederholungen würden ja fortan weiterhin bei den Sendern liegen. Doch PRISA sah das ganze ein wenig anders; Jose Ferrus, der damalige Sender-Vorstand, äußerte sich wie folgt: *„Daß die Konservativen ihren Freunden helfen, schön und gut. Aber daß sie es auf ein Weise tun, die sie in Konflikt mit der Verfassung und mit der Europäischen Union bringt - das ist politische Unreife.“* (DIE ZEIT, 1997) Und tatsächlich hatte er die EU auf seiner Seite, wie *DIE ZEIT* vom 4. Juli 1997 schrieb, hatte ihm die EU-Kommission schon beim Digitalfernsehgesetz geholfen. In der Woche zuvor (letzte Juni-Woche 1997) eröffnete sie das Verfahren, da sie dieses Gesetz für unvereinbar mit europäischem Wettbewerbsrecht hielt. Der PRISA-Sender konnte also hoffen, dass dies beim Fußballgesetz genau so sein würde. Tatsächlich errang PRISA dann einen Teilerfolg, indem der Passus mit dem Verbot von Exklusivübertragungen per Pay-per-View gekippt wurde; der Paragraph mit dem freiempfänglichen Ligaspiel pro Woche hat jedoch bis heute Bestand.

#### 4.2.2 Situation zu Beginn dieses Jahrtausends

Um 2004 herum war der Abstand zwischen der Primera División und der Deutschen Bundesliga noch viel weiter auseinander als es heute der Fall ist. Während Real Madrid sich bereits mit dem Pay-TV-Anbieter Digital+ auf eine garantierte Zahlung von

80 Millionen Euro im Jahr geeinigt hatte, konnte der FC Bayern in der Saison maximal 12 Millionen Euro aus den TV-Einnahmen der Bundesliga erwarten. Die englische Premier League war auch da schon die Spitze des Eisberges und erzielte kumulierte 611 Millionen Euro (s.o.). Im Vergleich zu der Vorsaison erzielte die Britische Spitzenliga ein Plus von 28 Prozent, was vor allem der hart umkämpften Konkurrenzsituation, in der sogar um die Free-TV-Rechte wettgeeeifert wurde, geschuldet war. Kontrahenten: ITV und BBC.

Die anderen europäischen Märkte wiesen eine solche Situation allerdings nicht vor, stattdessen wurde die TV-Landschaft vielerorts bereinigt (=verkleinert), da das allgemeine Interesse an Fußball zurückging. Bis zu diesem Zeitpunkt waren die Preise in vielen Ligen (auch Bundesliga und Primera División) von Verhandlungsrunde zu Verhandlungsrunde stetig angestiegen, weil es quasi zum guten Ton gehörte als Fernsehsender, Fußball (gleich welcher Form) im Portfolio zu haben. Dieser Status als absolutes Muss ging dem Fußball dann jedoch ein wenig ab, aber auch der TV-Markt musste mit neuen Umständen zu Recht kommen. Konkret am Beispiel Spaniens, dort wurde die Sendervielfalt von ehemals drei Pay-TV-Sendern auf einen einzigen (*Digital+*) eingestampft. Ähnlich wie in Deutschland wurde diese Reduzierung durch Fusionen, Insolvenzen bzw. Übernahmen innerhalb des Marktes herbeigeführt.

Der Rückgang der Einnahmen aus dem Verkauf der Übertragungsrechte in dieser Zeit hatte zur Folge, dass viele Vereine der klassisch zentralvermarkteten Ligen, wie die der Premier League oder auch der Bundesliga, nun auch die Forderung nach einer dezentralen Vermarktung aufstellten. Dieser Forderung gaben die Ligen aber vor allem deshalb nicht nach, weil genau diese Vermarktungsform in Italien zu einem Streik in der Serie B führte und gleiches in Spanien nur knapp verhindert werden konnte.

#### 4.2.3 (jüngere) Vergangenheit – erster „Beinahe-Streik“

Da die italienische Serie A 2008 beschloss, die Fernsehübertragungsrechte ab Sommer 2010 nach deutsch-englischem Vorbild ebenfalls zentral zu vermarkten, war Spaniens ab diesem Zeitpunkt die einzige größere Liga Europas, in der die Vereine autonom den Preis und die Ausprägung etwaiger Medienverträge bestimmten. Bereits 2007 gerieten die beiden Klassenprimusse (Barça und Real) in harsche Kritik, da sie ungewöhnlich hohe Summen für ihre Übertragungsrechte verlangten und diese dann auch noch bezahlt bekamen (FC Barcelona garantierte 144 Millionen Euro per anno und Real Madrid sogar 157 Millionen!), während die kleineren Clubs teilweise bereits ums nackte Überleben kämpfen mussten. Der damalige Leiter des internationalen Marketings der Königlichen Alexander Jobst schätzte dies im Interview mit dem Fachmagazin *SPONSORS* wie folgt ein: *„Speziell in den Medien ging es in erster Linie immer nur um die Diskussion der beiden Verträge an sich und weniger um die Belange der kleineren Klubs. Das hängt zum einen an dem starken Interesse der breiten*

*Öffentlichkeit an den beiden Top-Klubs, dass der Druck, den kleinen Vereinen zu helfen, nicht sonderlich hoch ist. Zum anderen wollen die Fans, dass beide auch auf internationaler Ebene erfolgreich sind, so dass das Thema zentrale oder dezentrale Vermarktung in Spanien gar nicht so heiß diskutiert wird.“ (SPONSORS, 2007)*

Dennoch brodelte es im gesamten Spanien zu dieser Zeit aufs heftigste. Ursache dafür war ein Kräftemessen zwischen den zwei größten Medienpartner der Liga BBVA bzw. Liga Adelante, welches in den Medien als „Fernseh- bzw. TV-Krieg“ transportiert wurde. Die beiden Medienunternehmen waren die Medienagentur *Audiovisual Sport* (AVS), mit dem Pay-TV Sender *Canal+* und *Mediapro*, der damaligen Heimat von Real Madrid und FC Barcelona. Ab dem darauf folgenden Sommer (2009) war *Mediapro* sogar der Partner von 38 der 42 in Frage kommenden Clubs. Schon in den Monaten zuvor kam es immer wieder zu Auseinandersetzungen zwischen den beiden Medienunternehmen; Zu Beginn der Saison 2007/08 waren wieder einmal die TV-Rechte für die kommenden Jahre ausgeschrieben worden und erneut gerieten die beiden Riesen AVS und *Mediapro* aneinander und verwickelten sich fortan in einen Rechtsstreit der noch lange Zeit andauern sollte. Obwohl ein spanisches Gericht am 8. Oktober 2007 *Mediapro* Recht gegeben hatte, setzt sich AVS nur zwei Wochen später über diesen Richterspruch hinweg und verkaufte ein Spiel von Samstagabend (diese Spiele liefen normalerweise im Free-TV) an den Sender *Telecinco*. So lief an diesem Spieltag eine Samstagabendpartie (Villareal vs. Barcelona) auf *Telecinco*, während die spätere (Espanyol Barcelona vs. Real Madrid) auf *La Sexta*<sup>69</sup> lief. *Telecinco* wollte damit mutmaßlich Revanche an *La Sexta* nehmen, die ihnen zuvor die spanischen Exklusivrechte an der Formel 1 (ab der Saison 2009) streitig gemacht hatten. Im März des darauffolgenden Jahres kam es dann zu zweiten Passus ähnlicher Art. Dabei ging es um das Halbfinal-Rückspiel des Copa del Rey zwischen Valencia CF und dem FC Barcelona, am 20.03.2008. Ursprünglich sollte dieses auf dem Pay-TV-Sender *Digital+* (*Mediapro*) laufen, da aber das andere Halbfinale bereits auf *Digital+* (AVS) und das sogenannte „Fußballgesetz“ (s.o.) besagte, dass ein Halbfinale jeweils im Free-TV laufen muss, hatte *Mediapro* keine andere Wahl als dieses Spiel an einen Free-TV-Anbieter zu verkaufen, wie es AVS bereits im Oktober 2007 getan hatte. Der Zuschlag wurde dann an *La Sexta* erteilt, die wiederum anteilig zu *Mediapro* gehören. AVS, die zu 80 Prozent zum Unternehmen *Sogetel* gehören, strahlte das Spiel ebenfalls über seinen regionalen freieempfindlichen Sender TV3 aus Katalonien aus und sorgte damit für eine weitere Eskalation, was wiederum zu gerichtlichen Auseinandersetzungen und infolge dessen auch immer wieder zu schwarzen Bildschirmen führte. Insgesamt verteilten sich die Spiele zu diesem Zeitpunkt auf fünf verschiedene Anstoßzeiten

---

<sup>69</sup> freieempfindlicher Sender von *Mediapro*

zwischen Freitag- und Montagabend wobei ein Spiel am Samstag jeweils im Free-TV gezeigt werden musste.

#### 4.2.4 Erneuter Vorstoß Richtung Zentralvermarktung – Entwicklungen seit 2010

In der Winterpause 2010 wagten diverse spanischen Vereine erneut einen Vorstoß in Richtung Zentralvermarktung; innerhalb der LFP wurde dieser dann kontrovers diskutiert, wobei gerade die Vertreter der großen Vereine wieder ihre Bedenken äußerten. Ein besonders energischer Widersacher der Zentralvermarktung war Barcelonas Clubpräsident Joan Laporta, da er befürchtete, dass der FC Barcelona weiterhin Boden auf die anderen europäischen Topmannschaften verlieren könnte. Tatsächlich aber hatte Barcelona noch einen enormen Vorsprung: Manchester United hatte zu dieser Zeit bspw. mit maximal 56 Millionen Euro aus den TV-Erlösen der FA zu rechnen, Barcelonas Kontrakt garantierte rund 120 Millionen während Erzrivale Real sogar mit 157 Millionen Euro rechnen durfte. ManU hatte also auf maximal ein Drittel der Einnahmen von Real Madrid und maximal die Hälfte von denen der Katalanen zu hoffen. Trotzdem wurde der Eintrag, der von immerhin 27 von 42 Vereinen innerhalb der LFP unterstützt wurde, im Mai 2010 durch Jaime Lissavetzky, in seiner Funktion als Sportminister und damit Repräsentant der Regierung, abgewiegelt. Die Regierung distanzierte sich damit eindeutig vom Vorhaben, die Zentralvermarktung auf einem politisch-juristischem Weg durchzusetzen. Zu den Gründen für die Entscheidung zählen im Wesentlichen drei Faktoren: *„Die enorme Popularität der beiden Clubs in der Bevölkerung und die Gefahr, dass derartige Zwangsmaßnahmen die europäische Wettbewerbsfähigkeit gefährden würden, führten offenbar zum Verzicht auf die Durchsetzung. Im Zweifel hätte dies Wählerstimmen kosten können.“* (SPONSORS, 2010)

Mitte 2010 zeichnete das Fachmagazin SPONSORS die aktuellen Entwicklungen des spanischen Vereinsfußballs im laufenden Jahr, in Bezug auf die Fernsehübertragungen, in Form eines Zeitstrahls nach:

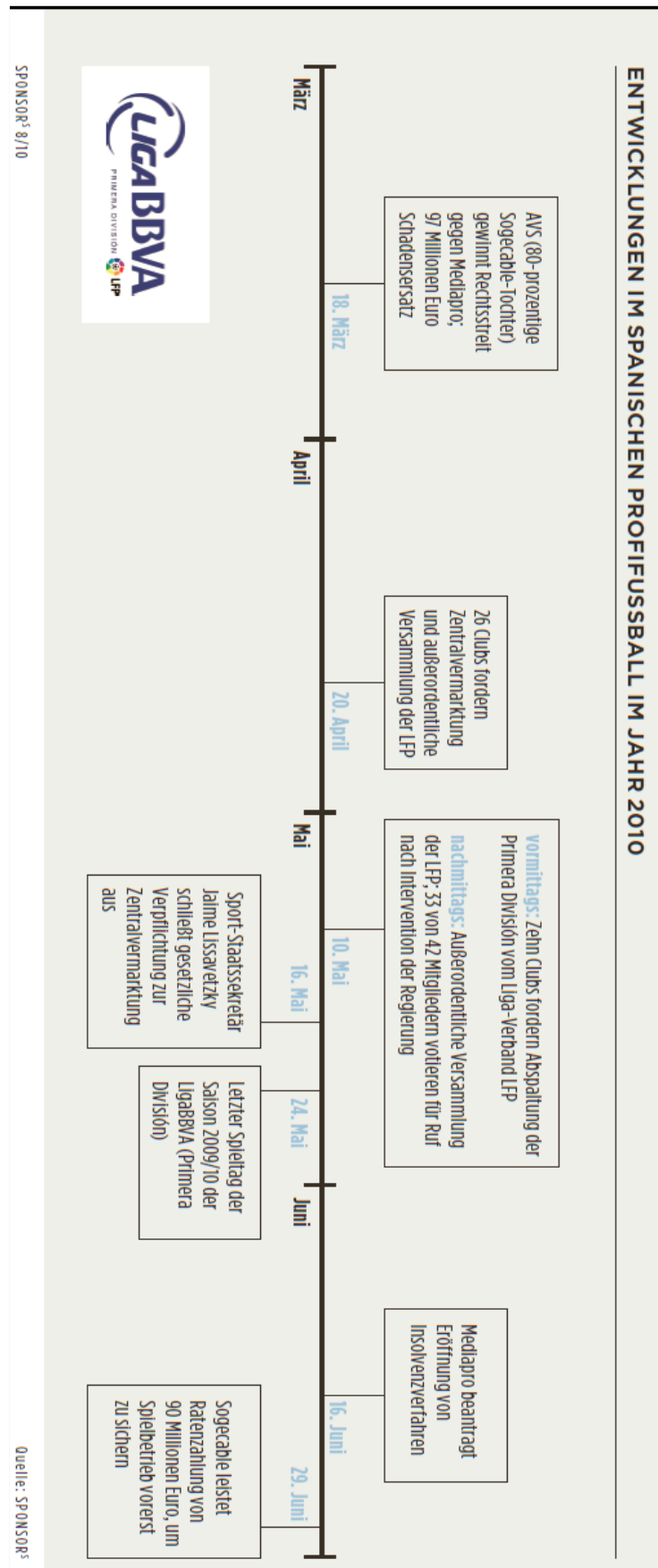


Abbildung 18: Entwicklungen im spanischen Profifußball 2010 (SPONSORS, 2010)

#### 4.2.5 Aktuelle Situation

Jüngst wird in Spanien wieder über die Einführung einer zentralen Vermarktungsform diskutiert. Anlass ist die extreme Überschuldung der kleineren Vereine, während Real Madrid und FC Barcelona über 300 Millionen zu den insgesamt rund 650 Millionen Euro Fernseheinnahme in der Primera División beitragen, kämpfen die kleineren Vereine ums nackte Überleben und müssen dabei das verbleibende Geld unter sich aufteilen. Zwar solidarisierten sich die Spitzenverdiener im Sommer vor der abgelaufenen Saison noch mit ihren Kollegen, die wegen der horrenden Steuerschulden ihrer Vereine monatelang auf ihr Gehalt verzichten mussten, so dass sogar der erste Spieltag der Saison 2012/13 erst im Winter abgehalten werden konnte, aber trotzdem beharren die Spitzenclubs nach wie vor auf eine individuell verhandelte Vereinbarung mit den Fernsehanstalten, da sie um ihre europäische Wettbewerbsfähigkeit und ihre nationale Vormachtstellung bangen. Zunächst aber zurück zum Sommer 2012; Während sich einige Vereine per Insolvenzverfahren aus der Affäre zogen und bereits wieder Schuldenfrei waren, stellten 13 betroffene Vereine Forderungen an den Ligaverband, die einmal mehr die Vermarktung gegenüber den Bezahlsendern betrafen. An der Spitze der Antragssteller standen Vereine wie Atlético Madrid, Athletic Bilbao oder FC Sevilla. Sie alle hatten damit gedroht zum Saisonstart 2012/13 nicht anzutreten, sofern es keine akzeptable Reaktion auf die gestellten Forderungen geben würde.

Erstens forderten die Vereine, dass die LFP die derzeitig übertragenden Sender dazu bewegen würde, ausstehende Zahlungen für die Senderechte auszugleichen, zweitens sollen alle Klagen der Sender gegenüber den Vereinen wegen (angeblicher) Vertragsbrüche zurückgezogen werden, drittens eine faire und transparente Spielterminierung (vor allem was die Anstoßzeiten anbelangt) und viertens ein geordnetes Prozedere, welches zukünftig eine „friedliche“ Nutzung der Übertragungsrechte gewährleiste und damit die gerichtliche Auseinandersetzung von Bezahlsendern und Vereinen verhindere. Zwar konnte der Ligapäsident einen Streik der 13 Vereine verhindern, dennoch zeigte sich Atlétics Clubpräsident Enrique Cerezo, mutmaßlicher Federführer der Revolte, keinesfalls als zufriedengestellt: *„Wir sind 13 Klubs, und wir werden weiter darum kämpfen, unsere Ziele zu erreichen.“* (FAZ, 2012)

Auslöser der Revolte: *„Dieses Prinzip<sup>70</sup> darf man wohl unsolidarisch nennen, denn Real und Barça brauchen ja trotz allem einen Gegner. Diese, in letzter Zeit oft nur Sparringspartner für die Starensembles aus Madrid und Katalonien, haben zunehmend eigene Vorstellungen davon entwickelt, wie sie sich am besten vermarkten können. Einige haben die Verträge mit Mediapro gekündigt und ihre TV-Rechte an die Mediengruppe Sogecable (und damit an den Bezahlsender Canal+) verkauft.“* (FAZ,

---

<sup>70</sup> Dieses Prinzip = Einzelvermarktung und damit Begünstigung von Real Madrid und FC Barcelona

2012). Im Zuge dieser Wechsel soll *Mediapro* seinen Zahlungsverpflichtungen allzu oft nicht mehr nachgekommen sein, so hat sich bspw. Real Sociedad in dieser Zeit 8,5 Millionen Euro vor Gericht erstritten. Weitere betroffene Vereine, da auch *Canal+* den Zahlungen nicht immer nachkommt, sind: Athletic Bilbao, Osasuna oder Espanyol Barcelona. Alle warten noch auf Fernsehgelder aus mehreren Jahren, was die finanzielle Lage nur zusätzlich verschärft. Im Falle von Atlético Madrid brachte dann die Anstoßzeit für das erste Saisonspiel das Fass zum überlaufen: Das Spiel der Rotweißen beim UD Levante wurde auf 23 Uhr gelegt, eine Anstoßzeit die nach ihrer Auffassung einzig und allein den Interessen von *Mediapro* zu Gute käme. Insgesamt verteile sich ein Spieltag der Liga BBVA in der Saison auf Freitag bis Sonntag, wobei es an jedem Tag drei Anstoßzeiten gab: 19, 21 und eben 23 Uhr. So gab es nur Samstag um 19 Uhr zwei Partien die parallel verliefen, ansonsten konnte *Mediapro* (sofern Rechteinhaber) jedes Spiel an jedem Spieltag live übertragen ohne, dass man als Zuschauer befürchten musste ein anderes zu verpassen. Eine solche Anpassung an die Interessen eines Fernsehsenders wäre in der Bundesliga undenkbar, obgleich auch hierzulande die Spieltage (bzw. Anstoßzeiten) immer wieder mal umgestellt wurden, wenn dies von einem Pay-TV-Anbieter gewünscht wurde. Wiedereinführung der Relegation und des Freitagsspiels sowie das Topspiel Samstagabends um 18:30 Uhr sind dafür Beispiele aus der jüngsten Vergangenheit.

Die FAZ kommt in diesem Artikel vom 15. August 2012 zu dem Fazit, dass es nicht allein die Schuld der beiden Primusse im spanischen Oberhaus sei, dass die Situation um die Fernsehrechte in Spanien so verfahren sei, sondern dass auch die Politik des Öfteren kollektiv versagt hätte; *„Es ist nicht nur die Schuld der beiden Großklubs, die an einer gerechteren Verteilung des Kuchens naturgemäß nicht interessiert sind. Es liegt auch an der Verandelung von Politikern, Kartellamt, Ligaverband und Mediengruppen mit politischer Agenda. Manches spricht dafür, dass die Lust, sich über labyrinthische Korruptionszusammenhänge den Kopf zu zerbrechen, schwindet, sobald der Ball wieder zu rollen beginnt.“* (FAZ, 2012)

Dieses Mal aber nicht! Nach Informationen des Sportinformationsdienstes (SID) gab Spaniens amtierender Sportminister Miguel Cardenal an, dass ihm die Wichtigkeit einer einheitlichen Regelung zur Vergabe der Fernsehrechte bewusst sei; *„Das ist eine extrem wichtige Angelegenheit, weil es um die Haupteinnahmequelle der Vereine geht“* (vgl. SID nach Focus, 2013). Dennoch ist mit einer schnellen Lösung nicht zu rechnen, zwar versicherte Cardenal, dass das passende Gesetz noch Ende diesen Jahres vorgelegt werden solle, aber da die aktuellen Verträge teilweise noch eine Gültigkeit von bis zu drei Jahren besitzen könnte es frühestens zur Saison 2016/17 greifen. Damit sich auch kein Verein von dem neuen „Fußballgesetz“ benachteiligt fühle, sollen diese den darin enthaltenen Verteilungsschlüssel selbst aushandeln.



### 4.3 Zusammenhang von wirtschaftlichem und sportlichem Erfolg

Obwohl, wie im vorangegangenen Abschnitt beschrieben, die Einführung der Zentralvermarktung unmittelbar bevor stehen könnte, hat folgende Aussage bislang nicht an Gültigkeit verloren: *„Die Verlierer der dezentralen Vermarktung sind die kleineren Teams. Während die großen Klubs abkassieren, ringen die anderen um das finanzielle Überleben. Eine Konstellation, bei der der Streit vorprogrammiert ist.“* (SPONSORS, 2004) In Italien kam es daraufhin zu einem Streik zu Beginn der Saison 2003/04, einen Generalstreik in der Serie B, so dass die ersten zwei Spieltage nicht abgehalten werden konnten. Mit diesem massiven Schritt versuchten die kleinen Vereine, die von der, zu diesem Zeitpunkt noch praktizierten, dezentralen Vermarktungsform benachteiligt wurden, ihren Forderungen nach mehr Gerechtigkeit Nachdruck zu verleihen. Spanien stand zu diesem Zeitpunkt genau das gleiche Szenario bevor, dort konnte dies aber, anders als in Italien, noch gerade eben abgewandt werden, obwohl die Fernsehrechte in Spanien nach wie vor autonom von den Vereinen verhandelt werden. Wie bereits in Abschnitt 4.2.5 geschildert, könnte damit aber, in nicht allzu ferner Zukunft, Schluss sein. Bis dahin könnte der Zusammenhang von wirtschaftlichem und sportlichem Erfolg kaum größer sein. Denn bei der Einzelvermarktung spielt die Attraktivität eines jeden Vereins eine entscheidende Rolle, während die Liga bei der Zentralvermarktung als gesamtes Produkt verkauft wird und mehr die Wettbewerbsfähigkeit innerhalb der Liga und damit die Ausgeglichenheit der Vereine, den entscheidenden Faktor ausmacht. In Spanien kann derzeit der Verein am meisten verlangen, der ganz oben steht, da dieser mutmaßlich die meisten Anhänger vorzuweisen hat; genau genommen ist die bloße Zahl der konkreten Fans gar nicht mal entscheidend, sondern es geht vielmehr darum, welcher Verein die meisten Zuschauer vor die Bildschirme lockt. Und meistens ist das der Verein, der die meisten Stars zu seinem Aufgebot zählt und damit auch den attraktivsten Fußball zu bieten hat, im Fall von Spanien sind das Real Madrid und FC Barcelona, da diese früh im gesamtspanischen Fußball Titel sammelten und damit seit Beginn der Fernsehvermarktung der spanischen Ligen in einer guten Ausgangsposition waren. Gleichzeitig wurde damit die Schere zwischen den beiden einerseits und dem Rest andererseits immer größer, so dass mittlerweile selbst Valencia, Atletico Madrid und Athletic Bilbao als „Best-of-the-Rest“ den Anschluss verloren haben. Mittlerweile hat sich aus dieser Schere ein Teufelskreis gebildet und es scheint als ob die Zentralvermarktung der letzte Ausweg aus diesem Dilemma sein könnte. Denn ohne Erfolg, keine lukrativeren Abschlüsse mit den Fernsehsender und ohne lukrativen Abschluss und die damit verbundenen Mehreinnahmen aus der TV-Vermarktung, kein Erfolg. Des Weiteren fällt es ohne einen lukrativen Fernsehkontrakt umso schwerer für Sponsoren, attraktiv zu werden bzw. zu bleiben, weshalb auch aus dieser Richtung keine Steigerung der Einkünfte zu erwarten ist. Hier ergibt sich als logische

Konsequenz auch schon der nächste Strudel, denn ohne Einnahmen kein Erfolg ohne sportlichen Erfolg (=Titel) keine Mehreinnahmen.

## 4.4 Real Madrid

*Real Madrid Club de Fútbol*, so die offizielle Bezeichnung des „königlichen weißen Balletts“ aus Spaniens Hauptstadt, ist sowohl spanischer Rekordmeister, als auch bisheriger Rekordsieger in der *UEFA Champions League* bzw. dem Vorgängerwettbewerb *Europapokal der Landesmeister*. Nach heutigem Stand konnten die Madrilenen bislang neun Erfolge in Europas höchstem und zwei in Europas zweit höchstem Wettbewerb (UEFA Cup/Europapokal der Pokalsieger) feiern, dazu kommen auf nationaler Ebene: 32 Meisterschaften, 18 Pokalsiege und neun Mal der spanische Supercup. Auch beim Welpokal (/Klub-WM) ist Real Madrid mit drei Erfolgen der Verein mit den meisten Titeln.

Gegründet hat sich der Verein Ende des 19. bzw. in den frühen Jahren des 20. Jahrhunderts und ließ sich schließlich am 6. März 1902 als *Madrid Foot Ball Club* als Verein registrieren. Die Vereinsfarben sind seit je her weiß und violett. Heimspielstätte des Vereins ist das *Estadio Santiago Bernabéu* mit einer aktuellen Kapazität von 85.454 Plätzen (erreicht durch mehrere Umbauten) und da es, ähnlich wie in England, auch in Spanien keine Stehplätze gibt, gilt die Kapazität für die internationalen Wettbewerbe ebenso wie in der Liga oder der *Copa del Rey*. Derzeit sind erneut Modernisierungsmaßnahmen in Gange, womit die Stadionkapazität bis zum Sommer 2015 auf das ursprüngliche Niveau von 90.000 Plätzen zurückgeführt werden soll. Neben den zahlreichen Erfolgen und dem seit je her sehr prestigeträchtigen Kader ist ein weiteres Alleinstellungsmerkmal der enorme Umsatz, der Real Madrid zum reichsten Klub der Welt macht und das, obwohl die Königlichen, im Gegensatz zur Mehrzahl ihrer Konkurrenten, nach wie vor als Sportverein organisiert sind.

### 4.4.1 Vereinsstrukturen

Real Madrid ist zurückzuführen auf einen der ersten Vereine für Fußball die es überhaupt in Spanien gab. Als dieser Sport durch Studenten und englische Arbeiter in das Land kam (s.o.), wurde in Madrid ein kleiner Verein mit dem Namen *Football Sky* gegründet. 1897 traten dann einige Spieler aus dem Verein aus und gründeten ihre eigene Mannschaft, die Fußball zunächst als Freizeitbeschäftigung verstand und sich zu regelmäßigen Spielen auf Hinterhöfen oder öffentlichen Grünflächen traf. Diese Mannschaft ließ sich dann, wie bereits zu Beginn dieses Abschnitts erwähnt, am 6. März 1902 als *Madrid Foot Ball Club* registrieren. Knappe zwei Jahre später (im Januar 1904) folgte dann die Fusion mit den weiteren madrilensischen Fußballvereinen: *Moderno*, *Moncloa* und der größtenteils französischen Ursprungs entstammenden Mannschaft von *Amicale*. Als am 21. Mai 1904 in Paris die FIFA gegründet wurde, war

Madrids Delegation die offizielle Vertretung Spaniens, da der nationale Verband RFEF zu diesem Zeitpunkt noch nicht existierte (s.o.).

Als im Jahr 1920 der Erlass Alfons XIII. erging, war Madrid einer der begünstigten Vereine, der ab diesem Zeitpunkt den Namenszusatz Real (span. königlich) in den Vereinsnamen aufnehmen durfte. In der Zeit der *Segunda República Española*<sup>71</sup>, wurden dann von der gewählten Regierung, mit ausgesprochen linker politischer Gesinnung, alle monarchistischen Symboliken verboten und Real Madrid hieß wieder *Madrid FC*. Doch es sollte noch schlimmer kommen, es folgte der spanische Bürgerkrieg und nahezu alles was mit Real Madrid in Verbindung stand, schien in Schutt und Asche aufzugehen. Der Hauptsitz des Vereins wurde bombardiert, die Haupttribüne des *Estadio de Chamartín* (damalige Heimspielstätte von Madrid FC) wurde zu Feuerholz verarbeitet und von der Mannschaft war auch noch eine Hand voll Spieler geblieben, der Rest war entweder dem Bürgerkrieg zum Opfer gefallen oder aber ins Exil geflüchtet oder zumindest zurückgetreten, um eventuellen politischen Repressalien zu entgehen. Die Entwicklungen hatten zur Folge, dass die Infrastruktur des Vereins kollabierte und der Verein damit unmittelbar vor der Auflösung stand. Es ist allein dem Engagement von Mitbegründer Adolfo Meléndez, dem ehemaligen Vorstandsmitglied Pedro Parages, sowie weiterer zum Teil neuer Aktivisten zu verdanken, dass die Auflösung letzten Endes doch verhindert werden konnte. Es dauerte jedoch sieben Monate bis der Spielbetrieb wieder aufgenommen wurde und nochmal sechseinhalb Jahre mehr bis ein erster Titel gefeiert werden konnte.

Unter den engagierten Helfern jener Zeit war auch der ehemalige Spieler und Trainer Santiago Bernabéu, der am 15. September 1943 zum Präsidenten von Real Madrid gewählt wurde. Seine erste Amtshandlung war eine mutige, da sehr unpopuläre, Entscheidung über die Errichtung eines neuen Stadions, welches bei Fertigstellung eine Kapazität von 120.000 Plätzen aufweisen sollte. Da sich zu der Zeit kein Mensch vorstellen konnte, dass der Fußball einmal solche Dimensionen, die er seit vielen Jahren längst erreicht hat, jemals einnehmen würde, bezeichnete man ihn öffentlich als „verrückten Visionär“ und seine Pläne fielen als „unausführbare Schimäre“ in Ungnade. Doch die Zukunft sollte zeigen, dass Bernabéu nicht nur mit dieser Vision rechtbehielt, auch heute ist er eines der größten Idole überhaupt und nicht zuletzt deshalb wurde das Stadion später auch nach ihm benannt. Bernabéu war und ist es auch zu verdanken, das Real Madrid traditionell für eine Mannschaft, gespickt mit dem besten was der momentane Weltfußball zu bieten hat, aufwartet(e). Nachdem die spanische Liga zur Saison 1939/40 den Spielbetrieb aufnahm, hatte Real immer noch mit dem Ausbleiben erhoffter Erfolge zu kämpfen und erst durch Neuverpflichtungen, wie die des späteren zweimaligen Europafußballer des Jahres und Rekordtorjägers Alfredo Di

---

<sup>71</sup> span. *Zweite Spanische Republik*; demokr. Staat 1931-36/39 → span. Bürgerkrieg → Regime *Francos*

Stéfano, aus Argentinien, oder des nicht weniger treffsicheren Ungarn Ferenc Puskás, gelang dem Rekordmeister der Weg zurück an die Spitze des spanischen Vereinsfußballs. Nach diversen Titel und einer gefeierten Mannschaft, die eine ganze Ära prägte und den Mythos vom „weißen Ballett“ begründete, sah lange nichts danach aus, als ob sich daran jemals etwas ändern würde. Bis Santiago Bernabéu 1997 auf die Vereinsführung zukam und darum bat, dass man sich nach einer Vertretung für ihn umschauen möge; Anlass für diesen Schritt Bernabéus war seine Gesundheit, denn in dem Jahr mussten diverse Operationen bei dem mittlerweile 82-jährigen durchgeführt werden, die jedoch allesamt gut ausgingen. Weshalb Bernabéu noch einmal in den aktiven Dienst zurückkehrte. Ein Jahr später dann der erneute Schock, als man eine Krebserkrankung feststellte, an der er am 2. Juni 1978 erlag.

Die schwierige Aufgabe der Nachfolge nach 35 Dienstjahren wurde dann „Luis de Carlos“ Ortiz zuteil, der diese Position jedoch nicht minder erfolgreich ausfüllen sollte. Einzig die Anhängerschaft der Madrilenen haderte das ein oder andere Mal, da unter der Führung Luis de Carlos nicht mehr ganz so viele Titel eingefahren wurden, wie man es von der Bernabéu-Ära gewohnt war. Dennoch kam sein Nachfolger auf zwei Meisterschaften, zwei Pokalsiege, sowie einen *UEFA Cup* und ein Champions League Finale in sieben Jahren Amtszeit (1978-85). Da Luis de Carlos 1985 nicht erneut zur Wahl des Vereinspräsidenten antrat, war von vornherein klar, dass der Verein einen neuen Präsidenten bekommen würde und da Ramón Mendoza der einzige Kandidat war, stellte sich nicht mal die Frage wer das sein würde. Mendoza setzte verstärkt auf die eigene Jugend und brachte die *Quinta del Buitre*<sup>72</sup>, fünf Spieler die seit der Saison 1983/84 in Madrids erster Mannschaft debütierten, hervor. Die Quinta del Buitre, benannt nach dem „Anführer“ des Quintetts - Emilio Butragueño, Spitzname: „El Buitre“ (span. Geier) – gewann unter der Vereinsführung von Mendoza sechs Meisterschaften, zwei Mal die Copa del Rey, eben so oft den *UEFA Cup* und dazu noch drei spanische Supercups sowie einen Ligapokal. Darüber hinaus gelang es Mendoza aber ebenso Stars jener Zeit zu den Königlichen zu lotsen, unter ihnen Hugo Sánchez, Miguel Tendillo und Bernd Schuster. Aufgrund dieser Erfolge, deren Ruhm und Ehre er mit Santiago Bernabéu teilte, blieb Mendoza für zehn Jahre im Amt und wurde dabei 1991 und 1995 wiedergewählt. Jedoch hatte Mendoza von der zweiten Wiederwahl nicht mehr viel, da er kurze Zeit später durch den Vorstand zum Rücktritt bewegt wurde. Der Grund für diese Maßnahme lag darin, dass die Vereinspolitik Mendozas sehr viel Geld beanspruchte und solange Real Madrid Erfolg hatte, war das auch in Ordnung, nicht aber als dieser ausblieb und als wenige Monate nach der letzten Meisterschaft Mendozas bekannt wurde, dass Real einen Schuldenhaufen in Höhe von 14-Milliarden Peseten angesammelt hatte, waren diese Voraussetzungen nicht mehr gegeben.

---

<sup>72</sup> span. Klasse(/Jahrgang) des Geiers: Emilio Butragueño, Miguel Pardeza, Manolo Sanchís, Michel und Martín Vázquez

Nachfolger Mendozas wurde sein Vize Lorenzo Sanz, der zwar die Beurlaubung Mendozas wegen der finanziellen Misere angeleiert hatte, es dann aber selbst nicht besser machte. Weiterhin gab Real Madrid viel mehr Geld aus, als sie einnehmen konnten, um damit neue Stars auf und neben dem Platz zu verpflichten. Dazu zählten während Sanz Amtszeit: Clarence Seedorf, Davor Suker und Roberto Carlos auf dem Platz und Fabio Capello und Vicente del Bosque auf der Bank. Auch unter der Führung von Sanz hatte diese Transferpolitik zunächst Erfolg und Real Madrid gewann während Sanz im Amt war eine Meisterschaft, zweimal die Champions League und einmal den Weltpokal, weshalb bei der nächsten formgerechten Wahl im Juli 2000 erneut Florentino Pérez<sup>73</sup> auf den Plan gerufen wurde. Bereits im Februar 1995 war er zur Präsidentschaftswahl von Real Madrid angetreten, unterlag aber dem beliebten Mendoza um 700 Stimmen. Dieses Mal sah das Ganze wesentlich besser aus und Perez konnte mit 16.469 gegenüber 13.302 Stimmen für Sanz triumphieren. Schon in seiner ersten Amtszeit versuchte Pérez die Kosten soweit es geht zu senken und auch die Ausgaben einzudämmen. Jedoch ohne dabei die ganz großen Stars zu gefährden, im Gegenteil, unter Pérez Führung wurden mit Luis Figo, für umgerechnet etwa 60 Millionen Euro vom Erzrivalen FC Barcelona und Zinedine Zidane, für die bis dato höchste Transfersumme aller Zeiten (ca. 73,5 Millionen Euro) von Juventus Turin, gleich zwei neue Stars von Weltformat hinzugekauft, während versucht wurde ausschließlich Spieler abzugeben, deren Weggang sportlich gut zu verkraften wäre. So gewannen die Madrilenen auch während Pérez erster Legislaturperiode diverse Titel. Gleich im ersten Jahr konnten sie die Meisterschaft und den spanischen Supercup bejubeln, dieses Kunststück wurde dann zwei Jahre später wiederholt. Im Jahr dazwischen, als der Verein sein 100 jähriges Bestehen feierte, gelang der neunte Gewinn der Champions League inklusive anschließendem Weltpokal und *UEFA Supercup*. Wegen dieser Erfolge und den vielen Weltstars die von Pérez verpflichtet wurden, taufte die Presse die Madrider Mannschaft dieser Zeit „Los Galácticos“ (span. die Galaktischen). Da es Pérez darüber hinaus gelang, dem Verein eine neue Handschrift zu verpassen, in dem er den Verein wie ein Unternehmen in der „normalen“ (freien) Wirtschaft zu führen, aber diese Arbeit zunächst keine erkennbaren Früchte trug und dann wieder einmal der sportliche Erfolg abhanden kam, entschloss sich Pérez 2006 überraschend zum Rücktritt, ohne den Vorstand darauf vorzubereiten, sodass Real Madrid für die nächsten drei Jahre ohne echte sportliche Führung da stehen sollte. Alle Kandidaten an erster Stelle, die beiden Interimslösungen Fernando Martín Álvarez und Luis Gómez-Montejano gefolgt vom ordentlich gewählten Nachfolger Ramón Calderón, scheiterten an Pérez Erbe. So trat letzterer am 16. Januar 2009 zurück, als das spanische Sportblatt *Marca* aufdeckte, dass es bei der Abstimmung über den Saisonetat einige Unstimmigkeiten wegen nicht

---

<sup>73</sup> Verwaltungsratsvorsitzender der *Actividades de Construcción y Servicios, SA* ((Grupo) ACS) – Mutterkonzern der *HOCHTIEF AG*

stimmberechtigter Delegierter gegeben habe. Da es bis zum Sommer noch einige Monate waren, wurde daraufhin Vicente Boluda als Platzhalter eingesetzt. Bei der Wahl im Sommer fehlte es dann an zahlungskräftigen Kandidaten, die das vorgeschriebene Eigenkapital von 57 Millionen Euro hätten stemmen können, womit Pérez auf seinen Platz zurückkehrte. Die Vereinspolitik hat sich seit diesem zweiten Amtsantritt Pérez nicht nennenswert, im Gegensatz zu seinen ersten sechs Jahren im Amt, geändert; So wurden mit Kaká (für 65 Millionen Euro vom AC Mailand) und Cristiano Ronaldo (erneuter Transferrekord: 94 Millionen Euro von Manchester United) erneut unmittelbar nach Wiederaufnahme der Vereinsführung zwei Weltstars präsentiert. Im Hinblick auf die finanzielle Situation trägt die Arbeit nun endlich Früchte, aber der grundsätzliche Sparkurs ist immer noch aktuell, bis der Verein wieder einen positiven Haushalt vorzuweisen hat. Nähere Informationen zu den jüngsten Entwicklungen in diesem Geschäftsbereich im folgenden Abschnitt (4.4.2).

Aktuell setzt sich der Vorstand von *Real Madrid Club de Fútbol* wie folgt zusammen:

<b>Vorstand Real Madrid CF</b>	
<b>Funktion</b>	<b>Name</b>
<b>Präsident</b>	Florentino Pérez
<b>Vizepräsident</b>	Fernando Fernández Tapias
<b>Vizepräsident</b>	Eduardo Fernández de Blas
<b>Generaldirektor</b>	José Ángel Sánchez
<b>Direktor für Institutionelle Beziehungen</b>	Emilio Butragueño
<b>Sportdirektor (Fußball)</b>	Miguel Pardeza
<b>Sportdirektor (Erste Mannschaft)</b>	Zinédine Zidane
<b>Sportdirektor (Basketball)</b>	Juan Carlos Sánchez-Lázaro

Tabelle 21: Vorstand Real Madrid CF (Stand: Dezember 2013)

Mit Juan Carlos Sánchez-Lázaro ist auch die einzige weitere Mannschaftsabteilung des Sportvereins Real Madrid CF aufgeführt; Sportdirektor Basketball. Früher hatte Real auch einige andere erfolgreiche Sparten wie Volleyball, Baseball, Tennis, Rugby oder Feldhandball, wobei Volleyball und Baseball mit Meisterschaften im zweistelligen Bereich durchaus erfolgreich waren und mit Manuel Santanas Wimbledon-Sieg kam 1966 auch die Tennisabteilung zu Ehren. Trotzdem trennte sich der Verein nach und nach von diesen Sparten. Des Weiteren gibt es eine Hallen-Mannschaft, in der ausschließlich verdiente Spieler, die bereits in ihrer aktiven Phase für Real Madrid spielten, mitspielen.

#### 4.4.2 Finanzen

Wie bereits geschildert wurde, hängt die momentane finanzielle Situation von Real Madrid nach wie vor von den Auswirkungen der Präsidentschaft Mendozas bzw. Sanz' ab; daher wird auch in diesem Abschnitt das eine oder andere Mal darauf verwiesen werden. Zunächst soll aber der Arbeit von Pérez Tribut gezollt werden, dies passiert, indem in einer kurzen tabellarischen Übersicht die wichtigsten Kennzahlen vor seinem erst Amtsantritt (2000) mit denen aus dem zuletzt abgeschlossenen Geschäftsjahr (2012/13) verglichen werden. Im Anschluss daran die bekannte Tabelle mit der Auflistung der Entwicklung der Einnahmen in den letzten sechs Geschäftsjahren, wobei die Zahlen dieses Mal sowohl auf den Angaben den jeweiligen DFML-Veröffentlichungen als auch dem letzten offiziellen Geschäftsbericht von Real Madrid CF beruhen.

	2000	2013	Entwicklung
<b>Umsatz</b>	118	520,9	+ ca. 441%
<b>Eigenkapital</b>	ca. 30	311,9	+ 1039,66...%
<b>Verschuldung</b>	270	90,6	- 66,44...%

Tabelle 22: Finanzielle Entwicklung Real Madrid CF unter Pérez (realmadrid.com, 2013)

Anhand dieser Zahlen lässt sich eindeutig ein positiver Trend erkennen, der Umsatz hat sich mehr als vervierfacht, das Eigenkapital wurde sogar verzehnfacht und die Schulden um mehr als zwei Drittel verringert. – Nach dem Verkauf von *Ciudad Deportiva* (s. Abs. 4.4.2.1) hatte Pérez Real bereits ins Plus geführt, aber im Juli 2009 wurden zwei Kredite in Höhe von insgesamt etwa 152 Millionen Euro aufgenommen, um neue Spielertransfers zu finanzieren, mittlerweile sind davon aber bereits 40 Prozent wieder abgebaut. – Diese Entwicklung kommt natürlich nicht von ungefähr; bereits in der Beschreibung der Vereinsstrukturen wurde darauf hingewiesen, dass seit

dem ersten Amtsantritt Pérez', neue Strukturen in der Geschäftsführung etabliert wurden, mit denen Reals Geschäftspraktiken eher denen eines börsenorientierten Unternehmens, als denen eines Sportvereins gleichen. Der Bauunternehmer bringt ein Know-how mit sich, welches der Rechtsanwalt Mendoza und der ebenfalls aus der Immobilienbranche stammende Sanz, vermissen ließen. Die folgende Beschreibung der fortlaufenden Entwicklungen unter Pérez, wie das Projekt *Real Madrid City* oder der Verkauf des ehemaligen Trainingszentrums, als Sofortmaßnahme zum Schuldenabbau, werden zeigen, mit welchen Mitteln Pérez diese Erfolge erreichen konnten und wo der Weg für *Real Madrid C.F.* künftig noch hingehen könnte.

Zusammengefasst baut das Erfolgsrezept von Florentino Pérez auf vier Säulen auf. Sofortmaßnahmen zum Erhalt der Liquidität (Verkauf von Vereins Grundstücken), medienwirksame Transfers (Figo, Zidane, Beckham...), langfristige und vor allem hochdotierte Sponsoring-Verträge (Mediapro, Adidas, Emirates) und zu guter Letzt die nachhaltige Investition in die Zukunft (sportlich: Aufbau der eigenen Jugend – wirtschaftlich: *Real Madrid City*). Alle diese Bausteine wollen nun im Einzelnen betrachtet und analysiert werden.

#### **4.4.2.1 Verkauf des alten Trainingsgeländes**

Der Verkauf des ehemaligen Trainingsgeländes *Ciudad Deportiva*, bildet den Grundstein für das wirtschaftliche Wachstum Real Madrids und befreite den Verein auf einen Schlag von seinen Schulden, die sich zu diesem Zeitpunkt auf 270 Millionen Euro (vgl. Tabelle 22 / Abs. 4.3.2) beliefen. Damit sich das Trainingsgelände auch lukrativ veräußern ließ, entschloss sich Real dazu, es nicht mit der gesamten Fläche von rund 14ha zu verkaufen sondern zerschlug es und verkaufte den kleinsten Teil direkt an die Stadt Madrid während die anderen Teile an die privat Firmen *Repsol YPF*, *Mutua Automovilística de Madrid*, *Sacyr Vallehermoso* und *Obrascón Huarte Lain, S.A.* (besser bekannt unter der Abk.: OHL) verkauft wurden. Der Verkauf des Trainingsgeländes ging jedoch nicht ohne Kritik von Außen über die Bühne, zum einen weil die Fläche ursprünglich als reine Sportstätte deklariert war und für die Veräußerung in Baugrund umgewandelt werden musste, zum anderen weil in diesem Vorgang die Regierung Madrids und somit der Staat involviert waren und daraufhin die EU-Kommission Ermittlungen wegen unerlaubter staatlicher Subventionen aufnahm. Letzten Endes wurden diese Ermittlungen im Jahr 2004 eingestellt, da Madrid glaubhaft versichern konnte, dass für die Kaufsumme von 75 Milliarden Peseten (ca. 480 Millionen Euro) ausschließlich Gelder privater Investoren/(Firmen) verwendet wurden. Weiterer Bestandteil der Abmachung zwischen der Stadt Madrid und Real war die Weiterbenutzung des alten Areals bis 2004 und ein neues Grundstück mit insgesamt 120ha Baufläche zur Errichtung eines neuen Trainingskomplexes. Dieses Grundstück liegt im nord-östlichen Außenbezirk Madrids und erstreckt sich über die Stadtteile Barajas und Hortaleza, in denen ohnehin das Neubaugebiet Valdebebas



errichtet wurde. *Valdebebas* verfügt dank seiner Lage außerhalb der Stadt über eine bessere Infrastruktur für An- und Abreise und hat mit den Stadtautobahnen M-11 und M-12 sowie der Station *Campo de las Naciones* der Metro Linie 8 und dem Flughafen Madrid-Barajas eine gute Verkehrsanbindung. Auf dem alten Trainingsgelände, direkt am *Paseo de la Castellana* gelegen, errichteten die Firmen einen aus vier Hochhäusern bestehenden Komplex, der heute unter dem Namen *Cuatro Torres Business Area* bekannt ist.

#### 4.4.2.2 Kauf neuer Stars und sportlicher Aufschwung

Durch den Verkauf von *Ciudad Deportiva* konnte Real Madrid die Schulden begleichen und es kam zusätzlich frisches Kapital in die Vereinskassen. Dieses wurde sogleich reinvestiert und Pérez machte sein Wahlversprechen, Luis Figo vom Erzrivalen aus Katalonien zu den Königlichen zu lotsen, wahr. Es folgte mit Zinedine Zidane (2001), Ronaldo (2002), David Beckham (2003), Michael Owen (2004) und Robinho (2005) ein neuer Star in jedem Jahr. Neben dem sportlichen Potential, welches jeder einzelne von ihnen mit sich brachte, war sich Pérez aber auch stets der Marketing-Kraft ihrer Namen bewusst. Zinedine Zidane war 1998 Welt- und 2000 Europameister mit Frankreich geworden und wurde dann zum teuersten Transfer seiner Zeit. Beckham war schon in seiner Zeit bei Manchester United als Fußballgott gefeiert worden, wurde aber durch seine Zeit bei Real endgültig zu einer Marke mit weltweiter Zugkraft, während der letzte Transfer dieser Natur – Robinho – sowohl in Brasilien als auch in Europa schon als neuer Pelé gefeiert wurde. Schnell wurden erste kritische Stimmen laut, die Pérez vorhielten, dass seine Transferpolitik mehr auf die Marketingstrategie, denn das sportliche Wohlergehen des Vereins abzielte. Auch wenn Pérez, wie bereits erwähnt, 2006 letzten Endes wegen des ausbleibenden sportlichen Erfolges zurücktrat, so haben diese Namen wesentlich dazu beigetragen, dass diese Mannschaft Real Madrids international als *Los Galacticos* gefeiert wurde und zu internationalem Ruhm kam. Somit ist auch dieser eigentliche sportliche Teil des Geschäfts für den wirtschaftlichen Erfolg von entscheidender Tragweite und dass Pérez nach wie vor an den Erfolg seines Modells glaubt zeigen die Transfers von Cristiano Ronaldo und Gareth Bale. Schon der Transfer von Ronaldo für 94 Millionen Euro (wie einst Beckham von Manchester United zu Real Madrid) setzte neue Maßstäbe im internationalen Transfergeschäft, aber dem ganzen setzte er mit Bale im letzten Transferfenster noch die Krone auf und brach mit der nie dagewesenen Ablösesumme von 100 Millionen Euro endgültig in neue Dimensionen auf. Viele Pressestimmen kamen zu dem Urteil, dass kein Spieler der Welt so viel Geld wert wäre, da weder seine sportliche Leistung, noch die Gewichtung seines Namens in einer Marketingstrategie diese je refinanzieren könne. Pérez selbst denkt darüber aber ganz anders, schon im Fall von David Beckham, der mit 37,5 Millionen Euro Ablöse noch vergleichsweise günstig gewesen war, zweifelten Kritiker daran, dass sich dieser Transfer rentieren würde. Tatsächlich wurde Beckham in Punkto Trikot und

Merchandising Verkäufen zu einem der rentabelsten Transfers die es bis dahin gegeben hatte.

#### 4.4.2.3 Sponsoring Verträge

Die Top drei der Sponsoring Partner Real Madrids (gemessen an den dadurch erzielten Einnahmen) sind *Mediapro* (Inhaber der Übertragungsrechte), *Emirates* (Trikotsponsor) und *Adidas* (als Ausstatter). Wie bereits erwähnt setzt Pérez bei seinen Sponsoring-Agreements (um dieses mal aus dem englischen zu übernehmen), neben einem möglichst hohen Preis, vor allem auf lange Laufzeiten. Das verschafft eindeutig bessere Planbarkeit und mehr Sicherheit in der Kalkulation größerer Projekte (Real Madrid City). Der letzte Vertrag über die Fernsehübertragungsrechte, den Pérez noch in seiner ersten Amtszeit als Vereinspräsident aushandeln konnte wurde im November 2006 abgeschlossen und garantierte Real Madrid 1,1 Milliarden Euro pro Saison für die kommenden sieben Jahre. Ausstatter Adidas ist mittlerweile seit 15 Jahren Partner von Real Madrid und bezahlt aktuell 40 Millionen Euro pro Saison, bei einer Laufzeit von noch sieben Jahren (2020). Einzig in Sachen Trikotsponsoring sind die Verträge bislang auf maximal fünf Jahre befristet. Der letzte Kontrakt, der länger dauerte, war in den 1990ern zwischen Real Madrid und der Unternehmensgruppe *Teka* abgeschlossen worden. Er lief über einen Zeitraum von neun Jahren zwischen 1992 und 2001 und überdauerte in dieser Zeit drei Ausstatter (Hummel, dann zwei Jahre Kelme und schließlich Adidas). Anschließend folgte ein Engagement Siemens, wobei das Unternehmen durch Fusionen und Übernahmen stets eine neue Firma als Vertragspartner angab und damit fortwährend neue Verträge aushandelte. 2002-2005 *Siemens mobile*, 2005-2006 *Siemens* und zum Schluss ein Jahr *BenQ Siemens* (2006-2007). Wettanbieter *bwin* kam insgesamt ebenfalls auf sechs Jahre aber auch diese Partnerschaft erstreckte sich über zwei Verträge: 2007-2011 und 2011-2013. Seit letztem Sommer hat nun auch Real Madrid „Fly Emirates“ auf der Brust prangen. Wie schon Paris St-Germains, FC Arsenal, AC Milan, FC Chelsea und der Bundesligist vom Hamburger SV vor ihnen. Auch der Vertrag mit der Fluggesellschaft aus den Vereinigten Arabischen Emiraten ist wieder auf fünf Jahre befristet und bringt erfolgsabhängig zwischen 25 und 30 Millionen Euro ein.

#### 4.4.2.4 Investitionen in die Zukunft

In der nächsten Zukunft soll das aktuelle Vereinszentrum *Ciudad del Real Madrid* (vorher schlicht *Ciudad Deportiva*) weiter erschlossen werden und ein hoch moderner Campus für den Nachwuchs von Real Madrid Castilla mit direktem Anschluss an die Profiabteilung werden. Die zweite Mannschaft Reals hat auf dem dortigen Gelände bereits ein Stadion, welches *Estadio Alfredo Di Stéfano* – nach der Vereinslegende (s.o.) – getauft wurde, erhalten. Derzeit bietet es Platz für 8.400 Zuschauer soll jedoch, mit Abschluss der vierten Bauphase, auf 25.000 Plätze ausgebaut werden.



Abbildung 19: Estadio Alfredo di Stéfano (nach der 1. Bauphase) (Realmadrid.com, 2013)

Außer in der Größe soll diese Multifunktionsarena dem *Estadio Santiago Bernabéu* in nichts nachstehen, sowohl was die Infrastruktur betrifft (Einlass, Parkplatzkapazitäten, Verkehrsanbindung), als auch die Ausstattung: Rasenheizung, in Spanien (da selten benötigt) eine echte Rarität; zwei Fernsehstudios, 14 Kommentatoren-Kabinen und 60 Schreibplätze für die Journalisten der schreibenden Zunft. Real Madrid schreibt auf der Vereinswebsite selbst: „*It's a mini-Bernabéu in that all the latest technology has been implemented.*“ (realmadrid.com, 2013). Neben den Trainings der ersten und zweiten Fußballmannschaft, sowie den Heimspielen von Real Madrid Castilla, sollen in der Arena schließlich auch Konzerte und andere Veranstaltungen stattfinden können.

Angefangen hat dieses Prestige-Projekt – welches als Madrids Pendant zum *Ethiad Campus* (s. Abs. 3.6.2) von ManCity angesehen werden kann – mit dem Verkauf des alten Trainingszentrums *Ciudad Deportiva* (s.o.); das dadurch verfügbar gewordene Kapital wurde reinvestiert und der Stadt Madrid zudem die Vereinbarung abgerungen, neue Bauflächen im Neubaugebiet *Valdebebas* zu erhalten. Diesen Schritt nahm der Bauunternehmer Pérez zum Anlass, einen neuen hoch modernen Vereinskomplex zu errichten, damit es eine Zentrale für den gesamten Verein gibt. Neben architektonischer Baukunst wurde dabei auch auf Effizienz und Umweltverträglichkeit geachtet. Auf ökologischer Seite sollen bspw. rund 60 Prozent des benötigten Warmwassers durch Solarenergie erzeugt werden und das für die Bewässerung des Spielfeldes benötigte Wasser soll aufgefangen und wieder verwendet werden. In Sachen Effizienz wird es einen zusammenhängenden Gebäudekomplex geben, in dem sowohl die Profifußballmannschaft, alle 14 Nachwuchs-Teams sowie die Basketballer

und die vereinsinternen Medien unterkommen. Dieses Gebäude wurde T-förmig angelegt und befindet sich seit September 2005 im Bau.



Abbildung 20: Hauptgebäude Real Madrid City (realmadrid.com, 2013)

Im Mai des vergangenen Jahres (2013) wurde der Nordflügel des Gebäudekopfes eröffnet und bietet mit 7.284m<sup>2</sup> mit 60 Einzelzimmern, sowie Trainings-, Ess- und Gemeinschaftsräumen ausreichend Platz für die Profiabteilungen (Fußball und Basketball) und deren Betreuer. Bereits im Sommer 2012 wurde mit dem Bau am Fuße des T-förmigen Gebäudes begonnen, nach Fertigstellung sollen hier die Jugendmannschaften der Madrilenen unterkommen, dementsprechend bietet dieser Teil 50 Doppelzimmer zur Unterbringung der Spieler sowie Speise- und Lehrräume, sodass die Anlage einem Internatscampus gleich kommt. Darüber hinaus ist der oberen Abbildung bereits zu entnehmen, dass in unmittelbarer Nähe zu diesem Gebäudekomplex mehrere Fußballfelder liegen. Insgesamt werden es einmal zehn Stück in verschiedenen Größen (Siebener- und Elferfeld<sup>74</sup>) sein. Auch hier ist nichts dem Zufall überlassen worden, schließlich handelt es sich dabei um den größten Vereinskompex, der je von einem professionellen Fußballverein in Angriff genommen wurde. „More than 30 football fields in six countries were visited prior to choosing what turf to use.“ (realmadrid.com, 2013)

<sup>74</sup> Die Größe von Fußballfeldern wird häufig nach der Größe der darauf spielenden Teams (also sieben bzw. elf Spieler je Mannschaft) angegeben.



#### 4.4.2.5 Aktuelle Zahlen

In dem Projekt der Ciudad del Real Madrid (span.) bzw. Real Madrid City (engl.) kommen beide Grundhaltungen Pérez' zusammen, zum einen der zukunftsorientierten Ausrichtung der Vereinswirtschaft, zum anderen auch die sportliche Zusammenführung von Jugendarbeit und der darauf aufbauenden ersten Mannschaft. Auch wenn viele Spieler nicht den Durchbruch bei Real Madrid selbst schaffen, so waren in der Saison 2005/06, statistischen Angaben des LFP zu folge, insgesamt 101 Profispieler, die ursprünglich aus der Nachwuchsabteilung von Real Madrid stammen, bei Vereinen der Primera oder Segunda División unter Vertrag. Aber auch ohne dieses Hauptquartier und die damit in Zusammenhang stehenden Modernisierungsprozesse von Real Madrid CF hat Pérez bislang einen Wirtschaftsapparat instand gesetzt, der im weltweiten Fußballgeschäft seines gleichen sucht. In den letzten fünf bis sechs Jahren scheint der spanische Hauptstadt-Club lediglich seine eigenen Rekorde zu jagen und zu brechen. Schließlich verdrängte man bereits im Geschäftsjahr 2004/05 Manchester United von Platz 1 in der DFML und ließ sich selbst seitdem nicht mehr vom Thron schubsen. In Zahlen ausgedrückt ergibt sich für die letzten fünf Jahre folgendes Bild:

	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
<b>Gesamtumsatz</b>	365,8	401,4	438,6	479,5	512,6
<b>Spieltags-Erlöse</b>	101,0	101,4	129,1	123,6	126,2
<b>TV-Vermarktung</b>	135,8	160,8	158,7	183,5	199,2
<b>Sponsoring/Werbung</b>	129,0	139,2	150,8	172,4	187,2
<b>Deloitte-Platzierung</b>	1.	1.	1.	1.	1.

Tabelle 23: Wirtschaftliche Entwicklung Real Madrid C.F. (DFML, 2009-13; eigene Darstellung)

Die Zahlen belegen den Trend sehr deutlich. Besonders beeindruckend ist, dass beim Jahresumsatz erstmals im Geschäftsjahr 2008/2009 die 400 Millionen Euro Marke durchbrochen wurde und schon im Geschäftsjahr 2011/12 hatte man die Marke von 500 Millionen Euro um mehr als 10 Millionen überboten. Die TV-Vermarktung hält stetig einen Anteil von 35 bis 40 Prozent, macht also jedes Jahr mehr als ein Drittel des Gesamtumsatzes aus. Zwar ist dieser Wert recht ordentlich, jedoch wesentlich geringer als anzunehmen. Die Kritik, dass die Einführung der Zentralvermarktung den Verein seiner finanziellen Grundlage berauben würde, lässt sich anhand dieser Zahlen also nicht belegen.

#### 4.4.3 Sportliche Erfolge der letzten Jahre

Es wurde bereits mehrfach erwähnt, dass Real Madrid der erfolgreichste Verein der Geschichte sei und man kennt den Verein je nach Ära unter *Los Galacticos* die Galaktischen, *La Quinta del Buitre* oder auch als *weißes Ballette*. Trotzdem hat die Vereinsgeschichte auch gezeigt, dass Real Madrid keinesfalls unbesiegbar ist und es gab auch Zeiten, in denen die Fans auf Titel warteten und sich nach Erfolgen verzehrten. Pérez war nur ein Präsident der wegen ausbleibendem Erfolg sein Amt niederlegte, die einen freiwillig, die anderen wie Mendoza eher nicht. In den letzten sechs Jahren war Real Madrid national gefestigt, dennoch blieb das Meisterschaftsrennen ein ewiges Duell mit dem Erzrivalen Barça. International, der Titel, der für Real Madrid zählt, sah das ganze hingegen nicht so rosig aus. Aus diesem Grund kommen „die Königlichen“ in dieser Zeit auch auf einen Trainerverschleiß von zehn Cheftrainern in neun Jahren. Seit dem Pérez nach der Saison 2002/2003 nicht mit Vicente del Bosque – der Erfolgstrainer in der Geschichte des spanischen Nationalteams<sup>75</sup> – verlängert hat, war „The special One“<sup>76</sup>, der einzige Trainer der sich länger als eine Spielzeit auf diesem Stuhl halten konnte.

Wie genau Real Madrid CF in den letzten sechs Spielzeiten abgeschnitten hat, zeigt die bereits mehrfach eingesetzte Tabelle.

	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
<b>Primera División</b>	Meister	Vize-meister	Vize-meister	Vize-meister	Meister	Vize-meister
<b>Copa del Rey</b>	Achtel-finale	5. Runde	5. Runde	Sieger	Viertel-finale	Finale
<b>Champions League</b>	Achtel-finale	Achtel-finale	Achtel-finale	Halbfinale	Halb-finale	Halb-finale
	(*) UEFA Cup / Europa League					

Tabelle 24: Saisonabschlüsse Real Madrid C.F. (eigene Darstellung)

Anhand der Tabelle lässt sich erahnen, woher der hohe Trainerbedarf in den letzten Jahren gelegen haben könnte. Seit der Trennung vom heutigen Nationalcoach erscheint Real nicht mehr ganz so außerirdisch wie noch zu Beginn des Jahrtausends. Mit nur zwei Meisterschaften und einem Pokalsieg ist man mehr als hinter den eigenen

<sup>75</sup> Gewann die WM 2010 und die EM 2012“ und verlor bis zum Konfed-Cup 2013 kein einziges Pflichtspiel

<sup>76</sup> José Mourinho

Erwartungen zurück geblieben. Wie bereits eingehend in diesem Abschnitt geschildert, schmerzt besonders das dreimalige Ausscheiden unmittelbar nach der Gruppenphase in der UEFA Champions League, unter Mourinho ging es dann wenigstens bis ins Halbfinale, aber auch da werden noch keine Titel gewonnen. Nicht zuletzt deshalb wird der ausgewiesene CL-Spezialist dem Lockruf Arbamowitsch<sup>77</sup> gefolgt und zu seinem alten Verein FC Chelsea zurückgekehrt sein.

## 4.5 FC Barcelona

Der *Futbol Club Barcelona*, wie der Verein, der auch unter der Kurzform *Barça* bekannten ist, offiziell heißt, ist ein professioneller Fußballverein aus der spanischen Region Katalonien. Gegründet wurde der Verein am 29. November 1899 unter der Führung von Hans-Max „Joan“ Gamper Haessig, einem in Winterthur (bei Zürich) geborenen Buchhalter, der auf Bitten seines Onkels nach Barcelona gezogen war.

Aus vielerlei Hinsicht ist der Verein des FC Barcelona als besonders zu bezeichnen, weshalb das selbstgewählte Vereinsmotto „*Més que un Club*“ (span. Mehr als ein Club) perfekt zu passen scheint. Nicht nur das man sportlich einige Erfolge vorzuweisen hat, Rekordsieger im spanischen Pokal, zweit meisten Meisterschaften nach Real Madrid, sondern das vereinseigene Stadion *Camp Nou* ist mit aktuell 99.354 Plätzen das größte Europas und auch politisch wird dem Verein, nicht nur in Katalonien sondern auch im Rest des Landes, einiges an Bedeutung beigemessen. Das liegt vor allem daran, dass sich der Verein aktiv der Franco-Diktatur widersetzen, die den Sport und ins besondere den Fußball zu Propagandazwecken missbrauchte (s. Abs. 4.4.1). Viele Menschen sehen in diesem Widerstand auch einen Zusammenhang in der Rivalität zu Real Madrid, da diesen nachgesagt wird, dass sie von Franco profitiert haben und ihn daher aktiv unterstützt haben. Ein Blick in die Vereinshistorie der Madrilenen zeigt jedoch, dass daran so gut wie nichts dran ist und Real eher eine neutrale Position innehatte. Darüber hinaus ist der Fußballclub vordergründig für zwei Dinge bekannt: erstens das sogenannte *Tiqui-Taca*<sup>77</sup> und zweitens die hervorragende Jugendarbeit die Spieler wie Xavi oder Andrés Iniesta hervorbrachte.

Die offiziellen Vereinsfarben sind Blau und Karmin-Rot, Stand 2011 hatte der Verein 177.246 Mitglieder (vgl. fcbarcelona.com, 2013), womit er noch immer der (gemessen an der Mitgliederzahl) drittgrößte Verein der Welt wäre (hinter FC Bayern München und Benfica Lissabon). Genau wie Real Madrid ist auch die Profiabteilung vom FC Barcelona nicht ausgegliedert und der Verein ist nach wie vor als gemeinnütziger Verein registriert. Das verschafft einerseits steuerliche Vorteile, unterliegt andererseits aber auch strengen Regularien die jährlich und vor allem strikt vom Finanzamt geprüft werden.

---

<sup>77</sup> Offensives Kurzpassspiel welches von Barcelona seit 2009 perfektioniert wurde

Neben Fußball gehören Handball, Basketball, Futsal und Rollhockey zu den professionellen Abteilungen des FC Barcelona. Im Amateur-Bereich kommen noch *Unes-FCBarcelona* (Rollstuhlbasketball), Leichtathletik, Rugby, Volleyball, Feldhockey, Eishockey und Eisschnelllauf hinzu. Nach der Abteilung der Profi-Fußballer sind die Handballer mit Abstand die erfolgreichste, mit neun Titel in der *EHF Champions League* und insgesamt 20 Meistertitel auf nationaler Ebene. Auch die Basketballer spielen nicht ohne Erfolge; sie kommen aktuell auf zwei Titel in der *ULEB Euroleague* und 17 nationale Meisterschaften, auch im Basketball ist Real Madrid der große Konkurrent, deren Basketballer kommen auf 31 Meistertitel.

#### 4.5.1 Vereinsstrukturen

Da die Vereinsstruktur von Barça dem Vereinsmotto *Més que un Club* folgt und dahinter ein ganzes Konzept steht, ist auch dieses Mal ein Blick in die Vereinshistorie unerlässlich.

##### 4.5.1.1 Gründungszeit

Wie bereits erwähnt wurde der Verein am 29. November 1899 gegründet. Gründungsvater Gamper war eigentlich Schweizer und arbeitete zu jener Zeit als Buchhalter bei einer katalanischen Niederlassung der *Crédit Lyonnais*, einer der bedeutendsten Banken Frankreichs. Er war im Oktober des Vorjahres nach Barcelona gezogen, weil sein Onkel ihn darum gebeten hatte und war seit jeher ein leidenschaftlicher Sportler gewesen. In seiner Jugend gewann er Rennen auf dem Rad und im Laufen. Außerdem hatte er eine gewisse anglophile Haltung und interessierte sich daher sehr für den von der Insel stammenden neuen Sport Fußball. Bereits 1894, im Alter von gerade einmal 17 Jahren, trat er in seiner Heimat dem FC Excelsior bei und war zwei Jahre später maßgeblich an der Gründung des FC Zürich beteiligt und war für die ersten zwei Jahre deren Kapitän. In Barcelona hatte er nun das Problem, dass die wenigen zu dieser Zeit bereits existierenden Vereine Kataloniens eine strikte, lokalpatriotische Vereinspolitik verfolgten und daher keine Ausländer aufnahmen. So kam er auf die Idee einen eigenen Verein zu gründen, der diese Lücke füllen sollte. Aus diesem Grund veröffentlichte er am 22. Oktober 1899 folgende Kleinanzeige in der von ihm mitverlegten Zeitung *Los Deportes*: „*Unser Freund und Partner, Hr. Kans Kamper, von der Fußballsektion der «Sociedad Los Deportes» und früherer Schweizer Meister, sich wünschend in Barcelona einige Spiele zu organisieren, erbittet jeden, der diesen Sport mag, ihn zu kontaktieren, dienstags oder freitags von 9 bis 11 Uhr abends in sein Büro zu kommen.*“ (vgl. Ball, 2003 nach Wikipedia, 2013)

Auf diese Kleinanzeige meldeten sich genug Leute, so dass am 29. November die Gründung des neuen Vereins Football Club Barcelona beschlossen wurde. Über die Hälfte der Gründungsmitglieder war ausländischen bzw. protestantischen Ursprungs und der Vereinsname sollte deren anglophile Haltung unterstreichen. Erster Präsident



wurde deshalb auch der Brite Walter Wild, während Gamper Kapitän wurde. Am 8. Dezember folgte dann bereits das erste Spiel gegen eine Auswahl englischer Gastarbeiter, FC Barcelona verlor im *Velòdrom de la Bonanova* mit 1:0 – kurios: das Tor des Tages erzielte Arthur Witty der eigentlich Spieler des Fußballklubs war und nur bei den Briten mitspielte, damit die Mannschaften je auf zehn Spieler kamen.

Im darauffolgenden Jahr wurde die erste katalanische Meisterschaft mit dem Titel *Copa Macaya* ausgespielt. Meister wurde *Hispania AC* und FC Barcelona wurde zweiter. In der nächsten Saison holte Barça dann schon den ersten Titel der Vereinsgeschichte und scheiterte noch ein weiteres Jahr später erst im Finale des ersten gesamtspanischen Wettbewerbs – der *Copa de la Coronación*, einem Vorgänger der *Copa del Rey*. Sieger wurde das baskische Team Athletic Bilbao, das damals noch *Vizcaya de Bilbao* hieß. So wurde der FC Barcelona schon kurz nach seiner Gründung als echtes Spitzenteam gehandelt, was sich allerdings als vorschnell erweisen sollte. Nach der Meisterschaft von 1905 konnte das Team keinen Titel mehr gewinnen und verlor deshalb immer mehr Mitglieder, es waren jetzt nur noch 38, was 1908 bereits die Existenz des nicht einmal zehn Jahre alten Vereins bedrohte. Zu diesem Zeitpunkt legte der damalige Vereinspräsident *Vicenç Reig* nach nur 22 Tagen sein Amt nieder und erklärte in seiner Abschiedsrede den Verein für praktisch nicht zu retten.

#### 4.5.1.2 Aufbruch in die Blütezeit

Nun war es wiederum Hans Gamper, der mittlerweile die Katalanische Form *Joan* angenommen hatte, der den FC Barcelona aus der Misere holte. Ursprünglich musste Gamper den Verein verlassen, da die spanische Verfassung zu dieser Zeit den Katholizismus als Staatsreligion vorschrieb und alle andersgläubigen Spieler aus den Vereinen austreten mussten. Jetzt da der Verein allerdings mit finanziellen Schwierigkeiten zu kämpfen hatte und weil der gebürtige Winterthurer immer mehr zum Anhänger des *Catalanisme* geworden war, nahm er sich seiner alten Liebe erneut an. Es kam vielleicht begünstigend hinzu, dass er mittlerweile mit einer streng katholischen Schweizerin verheiratet war. Insgesamt war Gamper für fünf Legislaturperioden im Amt. Bereits in seiner ersten Amtszeit verhalf er Barça zum ersten eigenen Stadion – dem *Campo de la calle Industria* auch „L’Escopidora“ (span. Spucknapf) genannt. Das Stadion wurde ab 1909 genutzt, noch im selben Jahr trat Joan Gamper als Vereinspräsident zurück da er beruflich ausgelastet war. Nach wiederum nicht mal einem Jahr kehrte er zurück und führte den Club zur ersten spanischen Meisterschaft *Copa del Rey 1910*<sup>78</sup> – die später, als Pokalgewinn gewertet wurde. Außerdem gewann Barça in der Zeit zwischen 1909 und 1911 drei Mal in Folge die Regionalmeisterschaft Kataloniens, im Anschluss 1911 bis 1914 gewannen sie gleich

---

<sup>78</sup> In dem Jahr gab es zwei Meisterschaften eine wurde von der *Federación Española de Clubes Fífa* (FECF) die andere von der *Unión Española de Clubs de Fútbol* (UECF)

vier Mal den Pyräen-Cup<sup>79</sup>, einer der ersten internationalen Wettbewerbe. Im Jahr 1912 debütierte, der zu diesem Zeitpunkt erst 15-jährige, Paulino Alcántara, der mit 369 Toren noch heute den Vereinsrekord hält. Bis 1916 kamen je zwei katalanische Meisterschaften und Copa del Reys hinzu. Im Jahr darauf übernahm mit John Barrow der erste Trainer sein Amt, es folgte nur einige Wochen später Jack Greenwell (beide waren übrigens Briten) der seinerseits sieben Jahre den Posten des Cheftrainers inne hatte.

#### 4.5.1.3 Die Blütezeit

1919 vollzog Barcelona den Wandel zum Profiverein und nahm direkt zwei Stars der damaligen Zeit unter Vertrag. Den erst 17-jährigen Kreativspieler Josep Samitier, aufgrund seines Talents auch „El Mag“ (span. Der Magier) genannt und den Torhüter Ricardo Zamora der mit seinen schnellen Reflexen als einer der besten Keeper seiner Zeit gilt. Dieses Gespann aus Greenwell, „El Mag“, dem Torgarant Alcántara und Zamora ergänzt durch den Flügelspieler Emilio Sagi Liñán (nach seinem Vater auch häufig „Sagi-Barba“ genannt) gewann in den ersten zehn Jahren als professioneller Fußballverein gleich neun Meisterschaften (katalanische) und weitere fünf Mal die Copa del Rey.

Präsident Gamper befand sich zu diesem Zeitpunkt bereits in seiner dritten Amtszeit (1917-19) und passte den Verein immer mehr an seine Wurzeln an; aus Football Club wurde Futbol Club (23. Juli 1920) und Katalanisch wurde die vereinsinterne Amtssprache. Des Weiteren brachte Joan Gamper 1 Million Peseten seines Privatvermögens auf um damit ein neues größeres und moderneres Stadion zu bauen, das *Camp de Les Corts*, Grundsteinlegung war am 19. Februar 1922 und das Eröffnungsspiel fand nur knappe drei Monate später, am 20. Mai 1922, statt. In dieser Begegnung besiegte der FC Barcelona den schottischen St. Mirren FC mit 2:1. Das Wachstum des Vereins in dieser Zeit lässt sich auch an den Mitgliederzahlen ablesen, als Gamper 1925 seine fünfte und letzte Amtszeit beendete, belief sich diese bereits auf 12.207 Mitglieder, zur Erinnerung bei der ersten Krise 1905 waren es nur noch 38. Anlass für Gampers Rücktritt war ein Zwischenfall während des Militärregimes unter der Führung Miguel Primo de Riveras<sup>80</sup>. Als Barça bei einem Freundschaftsspiel auf eine Auswahl englischer Amateurspieler traf, stimmten die Fans ein gellendes Pfeifkonzert während der spanischen Nationalhymne an, um damit ihrem stetigen Bestreben nach der Autonomie Kataloniens Ausdruck zu verleihen. Das Stadion *Les Corts* wurde daraufhin für sechs Monate geschlossen, Gamper zum Rücktritt gezwungen und seine Flucht ins Exil nahe gelegt.

---

<sup>79</sup> internationaler Wettbewerb für Vereine aus den benachbarten Regionen: Pyrenäen, Katalonien und Baskenland

<sup>80</sup> Miguel Primo de Rivera y Orbaneja, Marqués de Estella; 1923 – 1930 Diktator Spaniens

Die Blütezeit Barças endete dann im Jahr 1929 als man die erste Saison der Primera División und damit die erste offizielle gesamtspanische Meisterschaft gewann (s.o.). Bereits ein Jahr zuvor verhalf der ungarische Torhüter Ferenc Plattkó seinem Verein zum Gewinn einer weiteren Copa del Rey.

#### **4.5.1.4, „Més que un Club“ – Unter dem Einfluss der Politik**

Die nächsten Jahre waren für Barça alles andere als goldig, aufgrund der schwierigen politischen Situation sah sich der Club als bald sowohl sportlichen als auch wirtschaftlichen Krisen gegenüber gestellt, die er nicht so leicht zu bewältigen vermochte. Mit Spielern wie Josep Escolà oder Martí Ventorlà, befanden sich zwar immer noch Spieler von Weltformat im Aufgebot des katalonischen Aushängeschildes, aber auf Grund der politischen Unruhen rückte der Sport insgesamt immer mehr in den Hintergrund. Hinzu kam, dass 1932 mit Samir der erste Star den Club verließ und in folge dessen kam der FC Barcelona zwischen 1930 und 1944 nie über einen dritten Platz in der neuen Primera División hinaus und hatte in der Saison 1933/34 sogar noch Glück, dass die Liga auf 12 Mannschaften erweitert wurde, weshalb man als vorletzter dieser Saison dem Abstieg noch um Haaresbreite entging. In der katalonischen Meisterschaft war man jedoch weiterhin konkurrenzlos und baute den Rekord zwischen 1930 und 38 (letzte Meisterschaft Kataloniens) um sechs weitere Titel aus.

1930 dann der erste Schock für den Verein, als sich Klubvater Hans „Joan“ Gamper erschoss, weil er sein ganzes Vermögen im Zuge der Weltwirtschaftskrise verloren hatte. Das nächste Drama folgte mit dem Ausbruch des spanischen Bürgerkrieges, in dieser Zeit wurde die spanische Meisterschaft für drei Jahre ausgesetzt (s.o.) und der Fußball wurde mehr und mehr zum politischen Instrument. Der damalige Präsident des Clubs Josep Sunyol war gleichzeitig Abgeordneter der separatistischen *Esquerra Republicana de Catalunya* (ERC; auf dt.: Republikanische Linke Kataloniens) und wurde in dieser Funktion von Francos Paramilitärs standrechtlich erschossen. Am 16. September 1938 wurde zudem das Vereinsgelände durch die Bombardierung Francos Gefolges nahezu komplett zerstört. Als folge der sportlichen Talfahrt und der politischen Entwicklung fiel die Mitgliederzahl wieder mal rapide ab und befand sich zu Beginn des Franco-Regimes (um 1939) mit nur noch 3486 auf dem tiefsten Stand seit 1905. Entwicklungen, die den Verein auch dieses Mal an die Grenzen seiner finanziellen Belastbarkeit führte. Um die Insolvenz doch noch abzuwenden, tourte die Mannschaft durch Nord und Mittelamerika um so neues Kapital zu akquirieren. Letzten Endes brachte der Verein auch genug Geld auf um wieder liquide zu sein, verlor gleichzeitig aber auch viele seiner Spieler, da diese die Gelegenheit nutzten gleich dort zu bleiben oder ins Exil nach Frankreich zu fliehen.

Nach seiner Machtergreifung war Franco darum bemüht, alle Autonomiebestrebungen im Land zu unterdrücken, weshalb er im März 1940 den ihm nahestehenden Enrique

Piñeyro als neuen Vereinspräsidenten des FC Barcelona einsetzte. Weitere Maßnahmen waren die Verbannung der katalanischen Flagge aus dem Vereinswappen und die erneute Anpassung des Vereinsnamens – ab 15. Januar 1941 Club de Fútbol Barcelona – durch die Übersetzung ins Spanische. Die Verbliebenen Anhänger nutzten das Stadion in dieser Zeit als Treffpunkt um sich auf Katalanisch, eine offiziell verbotene Sprache unter Franco, über die aktuellen politischen Geschehnisse auszutauschen.

Sportlich wurde 1936/37 die *Liga Mediterránea* (dt. Mittelmeer Liga; katal. Liga Mediterrània) als einziger überregionaler Wettbewerb ausgetragen. Die acht Teilnehmer kamen aus Katalonien und Levante<sup>81</sup>, Meister wurde Barcelona und der Pokal ging an *Levante Unión Deportiva* (UD Levante). Als 1939/40 die Primera División ihren Spielbetrieb wieder aufnahm, war von dem FC Barcelona aus der Zeit vor dem Bürgerkrieg nicht mehr viel übrig und der Verein hatte große Schwierigkeiten sich wieder zu finden. Die erste Saison beendete man noch auf dem vierten Platz aber anschließend ging es auf Platz 12 und ein Jahr später sogar gegen den Abstieg. Erst in der Relegation gegen Real Murcia sicherte sich Barça den Klassenerhalt. Kurioserweise gewannen sie 1941/42 gleichzeitig zum ersten Mal seit 14 Jahren wieder die Copa del Rey (hieß zu dem Zeitpunkt: *Copa del Generalísimo*). Im darauffolgenden Jahr war im Halbfinale Dauerrivale Real Madrid ihr Gegner; Das Hinspiel verlor Barcelona mit 3:0 während sie im Rückspiel mit 1:11 untergingen und von der Staatssicherheit noch zum Weiterspielen gezwungen wurden.

#### 4.5.1.5 Fünf-Pokale-Barça und der Umzug ins Camp Nou

Das Jahr 1944 markiert einen entscheidenden Wendepunkt in der Vereinsgeschichte Barcelonas: Der erste offizielle Fanclub wurde gegründet und unterstützte den Verein fortan vor allem finanziell, gleichzeitig verhalf er dem Verein zu einem neuen Rekordhoch in der Mitgliederzahl – gemeinsam durchbrachen sie die 20.000er Marke.

Politisch war die Situation in dieser Zeit schwierig aber mit Josep Samitier, der als Trainer zum FC Barcelona zurückgekehrt war, gewann der Verein in der Saison 1944/45 seine zweite gesamtspanische Meisterschaft. 1948 und 1949 folgten dann direkt Meistertitel drei und vier. Außerdem sicherte sich das Team 1949 gleich in der ersten Ausgabe des *Coup Latine*<sup>82</sup> - ein Wettbewerb der heute als regionalbegrenzter Vorläufer der Champions League gilt - den Titel. Im Jahr darauf holte man Kubala (s.o.) aus Ungarn, mit dessen Hilfe und dank César Rodríguez gewann Barcelona in der Saison 1951/52 jeder der fünf Wettbewerbe in denen sie angetreten waren; Spanischer Meister, spanischer Pokal, *Coup Latine*, *Copa Eva Duarte* und *Copa Martini & Rossi*. Ein Erfolg der ihnen den Namen *Fünf-Pokale-Barça* einbrachte.

<sup>81</sup> Span. Bezeichnung für die Ostküste der Iberischen Halbinsel und ihr Hinterland

<sup>82</sup> Pokalwettbewerb der Landesmeister von Italien, Frankreich, Spanien und Portugal (1949-57)

Im darauffolgenden Transferfenster (Sommer 1953) entbrannte dann ein vehementer Streit um den argentinischen Superstar Alfredo Dí Stefano (siehe Real Madrid). Zu nächst sah es so aus als ob der FC Barcelona das Rennen um diesen Ausnahmestürmer gewinnen würde doch, Santiago Bernabéu lies nicht locker und versuchte ihn mit allen Mitteln doch noch von einem Wechsel zu Madrid zu überzeugen. Dieser Streit hielt solange an, dass sich letztlich sogar der RFEF einschaltete und versuchte dem Hin und Her mit einer salomonischen Lösung entgegen zu wirken, in dem man entschied, dass Dí Stefano zwei Jahre für Barça und zwei Jahre für Real spielen solle. Darauf ließ sich Francesc Miró-Sans<sup>83</sup> allerdings nicht ein und so wechselte der Argentinier dann doch ganz zu Real Madrid. Noch heute ist man sich nicht einig darüber ob nun Francos Regime auf Barcelonas Präsidenten eingewirkt habe (Auffassung der Katalanen) oder ob Barcelona doch freiwillig verzichtet habe (Interpretation der Madrilenen).

1954 gelang Miró-Sans dann aber doch noch sein Transfercoup und FC Barcelona verpflichtete den 19-jährigen Galizier Luis Suarez, der bis zu diesem Zeitpunkt beim *Real Club Deportivo de La Coruña* unter Vertrag gestanden hatte. Suarez war vor allem für seine Passgenauigkeit bekannt, was ihm seinen Spitznamen „El Arquitecto“ (dt. Der Architekt) einbrachte, 1960 wurde er bislang der einzige gebürtige Spanier, der sich den *Ballon d'Or*<sup>84</sup> sichern konnte.

Am 24. September 1957 folgte mit dem Umzug ins *Camp Nou* ein weiterer Meilenstein in der Geschichte des FC Barcelona. Anlass des neuen Stadions war die stetig zu nehmende Popularität des Clubs, das bisherige Stadion Les Corts war inzwischen auf 60.000 Plätze erweitert worden und reichte damit noch immer nicht aus, war in seiner Statik aber bereits beim Maximum angelangt. *Camp Nou* war damals wie heute das größte Fußballstadion Europas und bot schon zu diesem Zeitpunkt Platz für 90.000 Menschen. Im April 1958 wurde dann Helenio Herrera als neuer Trainer vorgestellt und bereits nach zwei Wochen konnte er mit dem Messepokal (s.o.) seinen ersten Titelgewinn bejubeln. Mit dem ungarischen Trio Zoltán Czibor, Sándor Kocsis und László Kubala ergänzt durch den Brasilianer Evaristo und „El Arquitecto“ stand Barcelona geballte Offensivkraft zur Verfügung, die dem Verein 1959 das Double und führte das Team ins Halbfinale des Europapokals der Landesmeister. Zwei Jahre später reichte es fürs Viertelfinale im Messepokal, während man gleichzeitig im Finale des Europapokals der Landesmeister stand. Auf dem Weg dorthin hatte man sogar den bisherigen Alleinsieger Real Madrid besiegt. Doch im Finale gegen *Sport Lisboa e Benfica* (SL Benfica) kam es zum GAU für die drei Ungarn im katalonischen Team; Wie schon 1954 wurde das Endspiel im Wankdorf-Stadion in Bern ausgespielt, wieder gingen sie zur Halbzeit mit 1:0 in Führung und ließen dann eine nach der anderen

<sup>83</sup> Vereinspräsident des FC Barcelona 1953-1961 (fcbarcelona.com, 2013)

<sup>84</sup> franz. *Goldener Ball*; Trophäe für *Europas Fußballer des Jahres* (1956-2009)

Chance (inklusive dreier Pfostentreffer) aus, um diese noch auszubauen. Und wieder hieß es am ende 2:3 aus Sicht der Ungarn (und der anderen acht Katalanen).

#### 4.5.1.6 *Es kriselt! – Schon wieder?*

Der verpasste Titel im Endspiel von 1961 sollte nicht nur bei den ungarischen Teammitgliedern einen tiefen Riss hinterlassen. Mit dem Titel büßte der FC Barcelona auch einiges an Kapital ein, welches sie für die Abbezahlung ihrer neuen Schmuckschatulle gute gebrauchen hätten können. Denn natürlich hat ein so großes Bauvorhaben wie das *Camp Nou* auch vor 55 Jahren schon mehr gekostet als dem Verein zur Verfügung stand, die Gesamtkosten des neuen Stadion beliefen sich auf 288 Millionen Peseten. Die daraus entstandenen Verbindlichkeiten zwangen den damaligen Vereinspräsidenten Enric Llaudet<sup>85</sup> zu einem massiven Sparkurs, der den Aufstieg heimischer Talente wie Josep Fusté und Carles Rexach (indirekt) begünstigte. Trotzdem fiel es den Katalanen schwer den Anschluss zu erhalten einziger Lichtblick der Messepokal: 1962 Finalniederlage gegen *Valencia Club de Fútbol*, 1965 Halbfinalaus nach Münzwurf<sup>86</sup> gegen *Racing Club de Strasbourg Alsace* und 1966 der dritte und letzte Titel dieses Wettbewerbes. In dieser Zeit hatte Barça aber auch einen hohen Trainerbedarf, Herrera, der das Double '59 holte, einmal im Halb- und einmal im Finale des *Europapokals der Landesmeister* scheiterte, musste 1960 den Chefsessel räumen, dann folgten bis 1965 neun(!) weitere Trainer, die alle samt aus sportlichen Gründen beurlaubt wurden.

Im Gegensatz zu den bisherigen Krisen, war die Mitgliederzahl des Vereins dieses Mal nach wie vor am wachsen, eine Entwicklung die vordergründig auf die zunehmende Bedeutung als Inbegriff des Katalanismus zurückzuführen ist. Wahrscheinlich war es dann auch genau dieser Zuwachs und die damit verbundene Bedeutung des Vereins, die Präsident Narcís de Carreras<sup>87</sup> in seiner Antrittsrede zu dem Zitat „*El Barça és més que un club*“ (fcbarcelona.cat, 2013) bewegte. Dies war die erste offizielle Nennung dieser geflügelten Worte, die später zum Slogan des Vereins, ja mehr noch zu einer Art Credo, wurden. Kein halbes Jahr später, am 11. Juni 1968, traf der FC Barcelona im Finale des *Copa del Generalísimo* auf Real Madrid und gewann im ausverkauften *Estadio Santiago Bernabéu*, u.a. vor den Augen des Diktators, mit 1:0. Der Leitende Schiedsrichter hatte bereits das Rückspiel im Halbfinale zwischen Atlético und Barça gepfiffen, wo er bereits die Madrilenen gegen sich aufbrachte. Dieses Mal ging der Unmut der Fans soweit, dass sie Schmähesänge skandierten und sogar mit Gegenständen (mehrheitlich Flaschen) Richtung Spielfeld warfen, was dem Spiel den Namen „*final de las botellas*“ (dt. Finale der Flaschen) einbrachte. Durch diesen Erfolg

---

<sup>85</sup> Vereinspräsident des FC Barcelona 1961-1968 (fcbarcelona.com, 2013)

<sup>86</sup> Insgesamt drei Aufeinandertreffen, die alle unentschieden endeten. Dann folgte nach UEFA-Statuten der Münzwurf.

<sup>87</sup> Vereinspräsident des FC Barcelona 1968-1969 (fcbarcelona.com, 2013)



qualifizierten sich die Katalanen für den Europapokal der Pokalsieger, in dessen Endspiel sie *Športový klub Slovan Bratislava Bratislava futbal, a.s.* (kurz: ŠK Bratislava) unterlagen. Dieser Titel war der größte Erfolg in der Vereinsgeschichte des (tschecho-)slowakischen Rekordmeister/-pokalsieger. Trotz dieses Teilerfolges dankte de Carreras nach nur einem Jahr im Amt wieder ab, es folgte Agustí Montal Costa - seines Zeichens Befürworter des katalonischen Nationalismus. So sorgte Costa zu erst für die Wiederaufnahme der katalonischen Symbole in die Vereinskultur (z.B. Flagge der Region im Vereinswappen) und am 8. November 1973 setzte er dann durch, dass sich der Verein von nun an wieder offiziell FC Barcelona nennen durfte. Darüber hinaus setzte er sich sehr dafür ein, dass die spanischen Vereine auch/(wieder) Spieler ausländischer Herkunft einsetzen durften. Ein entsprechender Beschluss wurde am 26. Juni 1973 wirksam. Ohne diesen Einsatz wäre die Verpflichtung einer der größten Fußballer in der Geschichte, nicht nur aber vor allem, Barcelonas wohl niemals möglich gewesen: Johann Cruyff.

Cruyff war nach Rinus Michels<sup>88</sup>, der zweite (von vielen) Niederländern beim FC Barcelona, mit ihnen begann für Barça die Zeit des „Totalen Fußball“<sup>89</sup>.

#### 4.5.1.7 Totaler Fußball

„Totaler Fußball“ war ein System, welches Michels bereits 1970/71 erfolgreich mit dem *Amsterdamsche Football Club Ajax* (in Deutschland meistens Ajax (Amsterdam)) praktizierte, womit er den niederländischen Rekordmeister sogar zum *Europapokal der Landesmeister* führte. Einer von vielen Titeln, die ihm 1999 sogar die FIFA-Auszeichnung „Trainer des Jahrhunderts“ einbrachte.

Unmittelbar nach dem Gewinn des *Europapokals der Landesmeister* wechselte Michels von Ajax Amsterdam zum FC Barcelona. Zwei Jahre später verpflichtet die Katalanen auf seinen Wunsch hin, Johann Cruyff, mit dem der Trainer bereits beim AFC zusammengearbeitet hatte. Cruyff kostete den Verein die für damalige Verhältnisse unglaubliche Summe von 1 Million US-Dollar, womit er zum (bis dahin) teuersten Spieler der Fußballgeschichte wurde. Mit Cruyff zusammen fiel es Michels leichter seine Vorstellung vom Fußballspiel beim FC Barcelona zu etablieren. Cruyff war „*Kopf und Motor [s]einer Mannschaft*“ (Schulze-Marmeling nach Wikipedia, 2013) zu gleich, darüber hinaus galt er als Mischung „*all der großen Stars [...], die vor ihm auf der Bühne des europäischen Fußballs getreten waren*“ (Schulze-Marmeling nach Wikipedia, 2013). Kurz um war Cruyff einer der ganz großen, wie Maradona oder Pelé und sein Wort hat wohl zu recht nach wie vor großes Gewicht im internationalen Geschäft.

---

<sup>88</sup> Trainer des FC Barcelona: 1971-75 und 1976-78

<sup>89</sup> Ein Spielsystem bei dem alle Spieler ständig rotieren (Ang ↔ Def)

Sein Debüt für Barcelona gab Cruyff am 8. Spieltag der Saison 1973/74, zu diesem Zeitpunkt lagen die Katalanen wiederum weit abgeschlagen auf dem 14. Platz der Tabelle, doch mit Cruyffs Hilfe gelang die Wende und sie wurde am Ende doch Meister. Es war die erste Meisterschaft nach 14 Jahre langem Warten, was dem Niederländer den Spitznamen „El Salvador“ (also der Erlöser) einbrachte und seinen Anteil daran hatte, dass er 1974 bereits zum dritten Mal den *Ballon d'Or* verliehen bekam. Sein größter Verdienst war es aber wohl, dass er es schaffte den einheimischen Talenten wie Carles Rexach (s.o.), Marical Pina oder auch Joaquim Rifé die von Rinus Michels bevorzugte Spielweise zu vermitteln. Der Trainer selbst war ein „harter Hund“ und legte gesteigerten Wert auf absolute Disziplin, womit er immer wieder bei den stolzen Katalanen aneckte. Dennoch gelang es den Beiden nicht, mit diesen Spielern noch irgendeinen Titel zu holen, 1974/75 scheiterte man im Halbfinale des *Europapokal der Landesmeister* an Leeds United (s.o.) und in der Liga war Real Madrid immer noch ein Tick voraus, bis 1980 holten die Königlichen fünf der sechs möglichen Meisterschaften. Aus diesem Grund wurde für die Saison 1975/76 auch Hans „Hennes“ Weisweiler<sup>90</sup> aus Gladbach losgejagt, da sich der deutsche und der Niederländer aber naturgemäß nicht verstanden, überdauerte dieses Engagement nicht einmal die komplette Saison. Stattdessen kehrte Michels für weitere zwei Jahre zurück auf den Trainerstuhl und schenkte Barcelona zu seinem und Cruyffs Abschied die erste Copa del Rey (1978) seit neun Jahren, es war erst der zweite Titel innerhalb von vier Jahren.

#### 4.5.1.8 Núñez und seine Weltstars

Zum Anschluss an die letzte Saison des niederländischen Doss kam es am 6. Mai 1978 zur ersten Präsidentenwahl durch die Mitglieder. Diese gewann der Baske Josep Lluís Núñez mit 10.352 Stimmen vor Nicolau Casaus mit 9.537 und Ferran Ariño mit 6.202 Stimmen (vgl. fcbarcelona.com, 2013). Wie sein Pendant Pérez bei Real Madrid, ist auch Núñez Bauunternehmer und pflegte eine ähnliche Philosophie was die Vereinspolitik angeht. Weg vom idealisierten Verein hin zum wirtschaftsorientierten Unternehmen.

Der neue Trainer hieß Lucien Muller, war Franzose und hatte in seiner aktiven Zeit bereits drei Jahre (65-68) für die Katalanen gespielt. Da er sieben Spieltage vor Ende der Saison aber nur Tabellenplatz Sieben belegte wurde er kurzer Hand entlassen und es folgte Rifé der seine Spielerkarriere erst drei Jahre zuvor beendet hatte. Unter Rifés Leitung zog Barça zum zweiten Mal ins Finale des Europapokals der Pokalsieger ein und gewann dort, vor 30.000 mitgereisten Anhängern, in einer ausgeglichenen Partie mit vielen Aufs und Abs mit 4:3 n.V. gegen den *Düsseldorfer Turn- und Sportverein Fortuna 1895 e. V.* aus Deutschland (Fortuna (Düsseldorf)). Die Fortuna hatte bei dem

<sup>90</sup> Dt. Trainerlegende; Größte Erfolge mit Borussia M'Gladbach und dem 1. FC Köln, des Maskottchen (*Geißbock Hennes*) nach ihm benannt ist.



Endspiel in Basel bereits zwei Mal zurückgelegen und schaffte aber beide Male wieder den Ausgleich, in der Verlängerung ging ihnen dann jedoch die Kondition aus.

1979 verließ mit Johan Neeskens ein weiterer Niederländer den Club, als Ersatz verpflichtete dieser dann Allan Simonsen aus Dänemark und ein Jahr später den deutschen Spielmacher Bernd Schuster. Allerdings standen die Katalanen mit der Verpflichtung Schusters, der für acht Jahr bei Barça blieb und erst 1988 ausgerechnet zum Dauerkontrahenten Real Madrid wechselte, vor einem neuen Problem. Zwar war es Núñez Vorgänger gelungen, das Verbot ausländischer Spieler außer Kraft zu setzen, aber immer noch wurde deren Anzahl auf zwei zurzeit begrenzt. Weshalb der österreichische Torschützenkönig von 1979, Hans Krankl, auf die Bank versetzt wurde und zwei Jahre später den Verein wechselte.

Nach dem Rifé nur Tabellenplatz Vier und Fünf erreichte, wechselten sich Herrera und Kubala (beide Vereinslegenden; s.o.) auf der Position des Cheftrainers ab (vgl. weltfussball.de, 2013). Im März 1981 kam es dann zu einem dramatischen Zwischenfall; Enrique Castro González, genannt Quini, damals führender in der Torschützenliste und große Stütze des FC Barcelona, wurde für drei Wochen gekidnappt, woraufhin die Katalanen nur noch einen Punkt aus fünf Spielen holten und von Platz Zwei auf den fünften Rang absackte. Der fünfte Tabellenplatz blieb bis zum ende der Saison. Wodrauf hin Udo Lattek, der zu dieser Zeit bereits fünffacher deutscher Meistertrainer war, als Cheftrainer engagiert wurde. Unter seiner Führung gelang der zweite Triumph im *Europapokal der Pokalsieger* (das Finale endete mit 2:1 gegen *Royal Standard Club de Liège* (Standard Lüttich)), außerdem brach die Mitgliederzahl die 100.000 und die zweite Mannschaft erhielt mit dem *Mini Estadi* ihr eigenes Stadion.

Im Sommer 1982 dann der nächste Superlativ in Sachen Transfers seitens des FC Barcelona: Der zu diesem Zeitpunkt 21-jährige Diego Maradona wechselte, für eine Ablöse von 7,3 Millionen US-Dollar, vom *Club Atlético Boca Juniors* nach Katalonien. Auch wenn er nur sehr kurz für den FC Barcelona aktiv war, sorgte er für einiges Aufsehen. Zu nächst kam es immer wieder zu Streitigkeiten mit Udo Lattek, wodrauf hin dieser, im März '83, durch César Luis Menotti (wie Maradona ebenfalls Argentinier) ersetzt wurde. Unter Menotti gewann Barça dann erneut die Copa und spielte auch im kommenden Jahr im Finale. Dort verlor man nicht nur den Titel sondern auch den vielleicht größten Fußballstar aller Zeiten und der *Athletic Club* aus Bilbao holte den letzten Pokal (stand: Januar 2014). Maradona flog nach diesem Spiel wegen einer handgreiflichen Auseinandersetzung (mit der er sich für ein grobes Foulspiel, aus dem Vorjahr, revanchieren wollte) aus der Mannschaft, auch Menotti musste seine Koffer nehmen und seinen Posten räumen.

Auf die beiden Argentinier folgte der Brite Terry Venables unter ihm wurde Barcelona 1985 zum ersten Mal seit elf Jahren wieder spanischer Meister. Im Jahr drauf führte er die Katalanen im *Europapokal der Landesmeister* bis ins Finale wo sie dann allerdings *Fotbal Club Steaua București* mit 0:3 i.E. unterlagen. In der Liga wurde man in der Saison 1985/86 wiederum Zweiter hinter Real Madrid. Weshalb im darauffolgenden Sommer der WM-Torschützenkönig Gerry Lineker verpflichtet wurde. Lineker erzielte zwar 20 Tore in seiner ersten Saison und hat noch heute Kultstatus bei den Anhängern der Katalanen, weil er im Hinspiel gegen Real einen Hattrick erzielte, aber trotzdem reichte es auch 1986/87 wieder nur zur Vizemeisterschaft.

Die folge Saison war für den katalonisch-stolzen Verein ein Jahr voller Krisen und Skandale. Den Auftakt machte Bernd Schuster, in der Saison 86/87 hatte er kein einziges Spiel für Barcelona bestritten und dennoch wollte diese ihn nun nicht aus seinem noch laufenden Vertrag entlassen. Aus diesem Grund ging es vor das spanische Arbeitsgericht, welches im Zuge der Ermittlungen feststellte, dass Barcelona schweren Steuerbetrug beging, da eine Vielzahl der Spieler zwei Verträge besaßen, wovon aber nur einer und zwar mit verringerten Bezügen beim Finanzamt angegeben war. Zur gleichen Zeit wurde Venables entlassen und von Luis Aragonés beerbt, Barcelona rangierte schon die ganze Saison über im Niemandsland der Tabelle. Am 28. April 1988 bedrohte dann eine Spielerrevolte, der „Hesperia Aufstand“<sup>91</sup>, Núñez' mittlerweile zehnjährige Amtszeit. Seine Bilanz bis dahin: neun Trainerwechsel und nur ein Meistertitel. Daher stand zu befürchten, dass Barcelona den Platz hinter Real Madrid an Athletic oder Real Sociedad verlieren könnte. Aber anstatt Núñez war es die (fast) komplette Mannschaft die am Ende ihren Hut nehmen musste, nur der Torhüter Andoni Zubizarreta durfte bleiben.

#### 4.5.1.9 Das „Dreamteam“

Als Reaktion auf den „Hesperia-Aufstand“ und die damit verbundenen Entlassungen engagierte Núñez Johann Cruyff als Trainer. Der ehemalige Spieler führte die Linie seines Trainers Ruben Michels fort und perfektioniert in der Folge das Prinzip des „totalen Fußballs“ – was aus heutiger Sicht die Grundsteinlegung für das heutige „Tiki-taca“ darstellt. Viel Ballbesitz und schnelles, präzises Kurzpassspiel. Seine erste Saison endete, wie so häufig für Barcelona, auf dem zweiten Platz. Infolge dessen wurden mit dem offensiven Dänen Michael Laudrup und Innenverteidiger Ronald Koeman, aus den Niederlanden, gleich zwei neue Stars verpflichtet, die als wichtigsten Säulen des cruyffsen „Dreamteams“ gelten. Ein Jahr später folgte mit Christo Stoitschkow das, was man heute als „aggressive Leader“ bezeichnet und damit der nächste Baustein im „Dreamteam“. Am Ende dieser Saison, Anfang der Neunziger, hatte das Team von Cruyff zehn Punkte Vorsprung auf Bilbao als Vize und zog ins Finale des *Europapokals der Pokalsieger* ein, wo man ManU mit 2:1 unterlag.

<sup>91</sup> Benannt nach dem damaligen Mannschafts-Hotel;

Am 20. Mai 1992 stand Barça dann wieder im Endspiel eines Europawettbewerbes, dieses Mal war es aber der größere, der *Europapokal der Landesmeister*. Hier gewann die Katalanen dann mit 1:0 n.V. gegen *Unione Calcio Sampdoria S.p.A.* aus Italien. Das Aufgebot des „Dreamteams“ setzte sich aus folgenden Spielern zusammen:

- ❖ **Katalanen**: Guillermo Amor, Albert Ferrer und Josep „Pep“ Guardiola
- ❖ **Basken**: José Ramón Alexanko, José Mari Bakero, Txiki Begiristain, Jon Andoni Goikoetxea, Julio Salinas und dem letzten Verbliebenen aus der Zeit vor Cruyff : Andoni Zubizarreta
- ❖ **Int. Stars**: Ronald Koemann, Michael Laudrup und Christo Stoitschkow

Es folgten drei weitere spanische Meisterschaften zwischen 1992 und 94, wobei Barça jedes Mal davon profitierte, dass am letzten Spieltag gepatzt wurde. Zur Saison 1993/94 kam mit dem Brasilianer Romário vom PSV Eindhoven außerdem ein weiterer Star hinzu. Seine 30 Tore machten Romário zwar zum Torschützenkönig, aber im Finale der neugegründeten *UEFA Champions League* konnten auch sie die 0:4-Niederlage gegen den *Associazione Calcio Milan S.p.A.* nicht verhindern. Woraufhin das „Dreamteam“ auseinander brach. Erst wechselten Torhüter Zubizarreta und Laudrup und im Jahr darauf auch noch Koemann und Stoitschkow. Spieler für die Cruyff keinen ausreichenden Ersatz fand.

Im Zuge erneuter persönlicher Differenzen mit Präsident Núñez und wegen des weiterhin ausbleibenden Erfolgs war in der Saison 1995/96 auch das zweite Beschäftigungsverhältnis von Cruyff bei Barcelona beendet.

#### **4.5.1.10 Eine erneute Portion Oranje**

Nach Cruyff kam es bei den Katalanen zu einer Ära mit vielen Niederländern. Angefangen hat diese mit Louis van Gaal der im Sommer 1997 zum ersten Mal als Cheftrainer beim FC Barcelona anheuerte. Sein Vorgänger war der Brite Bobby Robson, der mit Stars wie Luis Figo, Luis Enrique und dem frisch verpflichteten Ronaldo und dessen 34 Saisontoren bzw. 102 Ligatoren insgesamt trotzdem nur Vizemeister wurde. Darüber hinaus aber zumindest erneut die Copa del Rey sowie den *Europapokal der Pokalsieger* gewann. Ronaldo wurde nach einem Jahr bereits wieder verkauft, der *Football Club Internazionale Milano* bezahlte die Rekordablöse von 25 Millionen Euro, und als Ersatz wurde sein Landsmann Rivaldo verpflichtet. Louis van Gaal gewann im Jahr bevor er zum FC Barcelona wechselte die CL mit Ajax Amsterdam und vertraute auch künftig mehr seinen Spielern als denen des FC Barcelona, wodurch am Ende seines Engagements acht Niederländer zum Kader der Katalanen zählten. Bei van Gaal, dem aufgrund seiner autoritären Art auch der Beiname „der General“ anhaftet, war es genau entgegengesetzt wie bei der Mehrheit

seiner Vorgänger. Er spielte unattraktiv aber erfolgreich und zwar auf nationaler und nicht internationaler Ebene. 1997/98 das Double und im Jahr darauf die Meisterschaft, dafür aber in beiden Saisons das aus in der CL aber bereits in der Gruppenphase.

Als Barcelona dann im Mai 2000 im Halbfinale gegen Valencia CF ausschied, war Núñez mit seiner Kraft am Ende und trat nach 22 Jahren im Amt zurück. Beerbt wurde er von seinem Vizepräsidenten Joan Gaspart i Solves, der mit 25,181 Stimmen (54,87 Prozent) nur 5,390 vor Gegenkandidat Lluís Bassat landete. Am Ende der Saison war auch das Engagement van Gaals beendet und Figo verlies Barcelona gen Madrid. Die folgenden Jahre endeten in der Liga auf Platz Vier und in der CL im Halbfinale (jeweils gegen den späteren Sieger). Aus diesem Grund erhielt der „General“ eine zweite Chance führte Barça aber in 19 Spieltagen auf den zwölften Tabellenplatz, weshalb er frühzeitig wieder entlassen wurde. Sein Nachfolger Radomir Antić führte die Katalanen dann noch wenigstens in den Europapokal.

Joan Gaspart verließ den Club bereits im Februar 2003 aufgrund der sportlichen Misere. Als Interimslösung präsentierte der Verein Enric Reyna Martínez, bis zum 5. Mai desselben Jahres, zu diesem Zeitpunkt wurde eine außerordentliche Mitgliederversammlung anberaumt. Auf dieser Versammlung beschloss ein Management Kommission, die komplette Führungsriege Reynas abuberufen und selbst die Kontrolle über den Verein zu übernehmen, bis am 15. Juni 2003 ordentliche Wahlen abgehalten würden. Rädelsführer (=Vorsitzender der Kommission) und somit neuer Interimspräsident war respektive wurde Joan Trayter, sein Stellvertreter Enric Lacalle. Die vom Komitee ausgerufenen Wahlen, gingen als die mit der höchsten je da gewesenen Wahlbeteiligung in die Analen des FC Barcelona ein – es wurden 51.618 Stimmen abgegeben, was zu dem Zeitpunkt einer Wahlbeteiligung von 54,7 Prozent aller stimmenberechtigten Mitglieder entsprach. 27.138 (52,7 Prozent) dieser Stimmen gingen an Joan Laporta i Estruch, ein gewaltiger Vorsprung vor Lluís Bassat, der mit 16.412 Stimmen auf dem zweiten Platz landete, es folgten noch vier weitere Kandidaten die die restlichen Stimmen unter sich aufteilten. Dieses Ergebnis kam vor allem deshalb zustande, weil der Verein mit 160 Millionen Euro Verbindlichkeiten erneut am finanziellen Abhang stand und Laporta beim Buhlen um die Gunst der Wählerschaft hauptsächlich die wirtschaftliche Sanierung und Gesundung des Vereins thematisiert hatte. Trotzdem bekam Frank Rijkaard der der neue Trainer Barças wurde zum Amtsantritt ein 27 Millionen Euro Willkommensgeschenk Namens Ronaldinho präsentiert. Der aus Paris gekommene Schöngeist wurde 2004 und 2005 zwei Mal in Folge zu einem weiteren Gewinner des *Ballon d'Or* in Barcelonas langer Vereinsgeschichte. In der ersten Saison des Niederländer Rijkaards reichte es trotzdem nur zur Vizemeisterschaft, warum mit der Verpflichtung von Deco und Samuel Eto'o zwei weitere Superstars hinzu gekauft wurden. So reichte es dann 2004/05 auch endlich zum ersten Meistertitel des neuen Jahrtausends. Im Jahr darauf konnte dieser

Titel dann auch sogleich verteidigt werden und aufgrund von 12 Punkten Vorsprung und dem permanenten Drang im Spiel nach Vorne feierten die Medien dieses Barcelona als „Botschafter des Offensivgeistes“. Es schien so, als ob Frank Rijkaard der erste Trainer sei, dem es gelang beide Dinge, nach denen es den Fans von Barcelona stets verlange, ästhetischer Offensivfußball und Erfolg, zu vereinen und so ebnete er auch den Weg für die Form des FC Barcelona das man heute gewöhnt ist. Später wurde die Saison 2005/06 noch mit dem ersten Gewinn der *UEFA Champions League* durch einem 2:1-Erfolg, im *Stade de France*, über den *Arsenal Football Club* veredelt.

In der obersten Führungsetage des FC Barcelona, wurde erneut eine Kommission zur Vereinskontrolle einberufen, aber diesmal nicht etwa, weil Laporta vorgehabt hätte von seinem Amt zurück zu treten oder weil er seinen Job durch einen Skandal gefährdet hätte, sondern aus dem Grund, dass die Amtszeit Laportas ursprünglich auf den 30. Juni 2006 begrenzt wurde. Das zweite Exekutive-Komitee, das am 26. Juli 2006 seine Arbeit aufnahm, bestand aus: Xavier Sala i Martín; vice-president Carles Murillo i Fort; dem operativen Geschäftsführer Agustí Bassols i Pascual; seinem Vizegeschäftsführer Josep Ensesa i Viñas. Also hieß der neue Chef des katalanischen Clubs. Xavier Sala i Martín, der als Repräsentant des Exekutiv-Komitees Interimspräsident in Personalunion wurde. Die nächsten ordentlichen Wahlen wurden für den 3. September desselben Jahres ausgerufen. Tatsächlich war Xavier Sala dann aber nur 28 Tage im Amt, da Laporta der einzige Kandidat war, der am Stichtag (22. August 2006) die nötige Anzahl an Unterschriften vorweisen konnte. Wie schon einmal ging Barcelona auch während der 28 tägigen Amtsperiode des Exekutiv-Komitees, zur Kapital-Akquise auf große Tour durch Mexiko und die USA. Nach der Rückkehr Laportas, blieb Frank Rijkaard zwei weitere Jahre im Amt, holte jedoch keine Titel mehr und wurde zur Saison 2008/09 durch den ehemaligen Lokalhelden Pep Guardiola ersetzt.

#### 4.5.1.11 Der langen Arbeit verdienter Lohn

Das Mitglied des einstigen „Dreamteams“ führte eine ganz ähnliche Philosophie wie sein niederländischer Chef von einst. In seiner ersten Mannschaft standen gleich sieben La-Masía-Absolventen<sup>92</sup>. Auch Cruyff machte in seiner acht Jährigen Amtszeit 29 Jugendspieler zu Profis, zu vor waren es ein oder zwei als der Verein in finanziell schwierigen Situationen steckte. La Masía wird in Spanien auch gerne als *Cantera* - also *Steinbruch* - betitelt, da so viele Absolventen zu international erfolgreiche Profispielern werden. Zurückzuführen ist die erfolgreiche Jugendarbeit vor allem auf die Verdienste von Johann Cruyff, der selbst aus der großen Akademie von Ajax Amsterdam entsprang. Der AFC war seit den 60er Jahren mit diesem Modell erfolgreich und so wollte der Niederländer ein ähnliches, um nicht zu sagen exakt das gleiche, Konzept auch in Katalonien etablieren. Eine der Auflagen ist es, dass von der

<sup>92</sup> „La Masía“ de Can Planes (dt. Bernhof) ist der Name der Jugendakademie des FC Barcelona

ersten Jugend bis zur Profimannschaft alle das gleiche System (unter dem jeweiligen Trainer variierend) praktizieren, damit die Nachwuchsspieler bestmöglich auf die erste Mannschaft vorbereitet sind.

Trotzdem braucht eine erfolgreiche Mannschaft natürlich immer auch ein paar gestandene Profis und da Ronaldinho und Deco den Verein verließen, investierte Laporta rund 90 Millionen Euro in neue Spieler – zur Erinnerung Real Madrid bezahlte ein Jahr später bereits 94 Millionen nur für Cristiano Ronaldo! Anlass könnte auch gewesen sein, dass Guardiola mit diesem Konzept zwischen dem 3. und dem 22. Spieltag der La Liga nur ein Spiel unentschieden spielte und die andern 18 Partien gewann. Auch oder vor allem dank dieser Serie wurde Barça am Ende Meister mit neun Punkten Vorsprung auf Real Madrid. Eine Woche später (am 13. Mai 2009) gewann man mit 4:1 im Finale der Copa, der Gegner war Bilbao und nach zwei weiteren Wochen gewann man dann auch die CL, dortiger Finalgegner im Roma Olympiastadion, Manchester United – Endergebnis: 2:0. Damit war Pep's Mannschaft die erste in der Geschichte des spanischen Fußballs, die einen Titel-Hattrick, das Triple, errang.



Abbildung 21: Startaufstellung FC Barcelonas im CL-Finale 2009 (wikipedia.org, 2013)

In der Aufstellung sind die sieben Absolventen der Jugendakademie, Victor Valdés, Carles Puyol, Gerard Piqué, Sergio Busquets, Andrés Iniesta, „Xavi“ Hernandes und Lionel Messi. Dazu die Internationalen Stars Yaya Touré, Thierry Henry und Samuel Eto'o. Im weiteren Aufgebot befanden sich mit Pedro, Bojan Krkić und Albert Jorquera i

Fortià gleich drei weitere Spieler die die Fußballschule von Barça durchlaufen hatten. Darüber hinaus Spieler wie Éric Abidal oder Dani Alves, die zu den Neuzugängen vor der Saison zählten, Piqué stellte beides dar, zwar war er bis 2005 im *Cantera* gewesen, wurde 2004 aber zu nächst von Man Utd. freigekauft um dann zur Saison 2008/09 zu seinem Heimatverein zurückzukehren. Ein weiterer Titel dieser Mannschaft, der aber erst eine Saison darauf erreicht wurde, war die FIFA Klub-WM, mittlerweile waren (natürlich) einige Spieler ausgetauscht worden. Der spektakulärste Transfer war sicher der Spielertausch mit Inter Mailand; Zlatan Ibrahimovic gegen Samuel Eto'o und 50 Millionen Euro Ablöse oben drauf. Da man zu vor schon sowohl den UEFA als auch den Spanischen Supercup gewonnen hatte, war dieses Team, die erste Mannschaft in der Geschichte des Fußballs, die sechs Titel in einem Jahr holte und übertraf damit sogar die Mannschaft vom FC Barcelona die in der Saison 1951/52 „Fünf-Pokale-Barcelona“ getauft worden war. Am Ende der laufenden Saison gewann die Mannschaft nochmals die Meisterschaft, mit einem neuen Rekord von 99 Punkten, in der CL unterlagen sie im Halbfinale Inter Mailand, die dann im Finale über den FC Bayern Triumphierten (s.o.). Damit hatte Samuel Eto'o im Gegensatz zu seinen ehemaligen Teamkollegen das Kunststück fertig gebracht die CL zu verteidigen.

Im Juli endete dann die Ära von Laporta und Sandro Rosell i Feliu übernahm sein Amt. Die Präsidentschaftswahlen fanden bereits am 13. Juni 2010 statt und hatten eine Rekordbeteiligung von 57.088 Stimmabgaben, wovon 61,35 Prozent auf Rosell entfielen. Rosell, der bereits dem Vorstand von Laporta angehörte, war zum Zeitpunkt dieser Präsidentschaftswahl bereits ein verdientes Vereinsmitglied, z.B. hatte er großen Anteil am Transfer Ronaldinhos von PSG zum FC Barcelona, so dass dieses Ergebnis als Vertrauensbeweis der Vereinsmitglieder anzusehen ist. Ziel der ehemaligen Nummer Zwei im Verein, bis zum 2. Juni 2005 war Rosell bereits Vizepräsident des Vereins gewesen, war und ist es den Traum seines Vaters fortzuführen und FC Barcelona sowohl in den inneren Strukturen als auch im internationalen Vergleich weiter voranzubringen. Um dieses zu verwirklichen, musste zu nächst jedoch ein riesiger Schuldenberg von 400 Millionen Euro abgebaut werden. Erste Maßnahme: Verkleinerung des Kaders und damit Verschlankung der Gehaltsliste; Thierry Henry, Zlatan Ibrahimovic, Rafael Márquez, Yaya Touré sowie Dmytro Tschyhrynskyj wurden aus diesem Grund verkauft, mit David Villa und Javier Mascherano wurde der Kader gleichzeitig gezielt verstärkt, so dass Barça auch in der neuen Saison zumindest konkurrenzfähig bleiben würde. Tatsächlich wurde der Club in der Saison 2010/11 zum dritten Mal in Folge spanischer Meister, unterlag im Finale der Copa del Rey mit 1:0 gegen Real Madrid (als kleine Revanche für die 5:0-Niederlage der Madrilenen in der Liga) und gewann dafür im CL-Finale souverän mit 3:1 gegen Manchester United. Im Jahr darauf investierte Barcelona rund 55 Millionen Euro in die Ablöse von nur zwei Spielern: dem chilenischen Flügelspieler Alexis Sánchez und eines weiteren Juwels aus dem *Cantera* des *La Masía de Can Planes*, welches wie

Piqué zunächst in England seinen Feinschliff erhielt, Francesc Fàbregas vom Arsenal FC. Auch in der Saison hatte Barcelona einen guten Start und gewann im Dezember 2011 zum zweiten Mal die FIFA Klubweltmeisterschaft – dies gelang sonst nur dem brasilianischen *Sport Club Corinthians Paulista* – dieser Titel ist jedoch rein Formell der Vorsaison anzuheften, weil erst der CL-Gewinn zur Teilnahme berechtigt. Darüber hinaus war Barça zwar in allen Wettbewerben bis zum Schluss im Titelrennen musste sich aber in der Meisterschaft Real Madrid und in der *UEFA Champions League* dem späteren Gewinner Chelsea (Halbfinale: 0:1 und 2:2) geschlagen geben. Einzig die Copa del Rey konnte man am Ende auch tatsächlich gewinnen. Aus diesem Grund erklärte Pep Guardiola am Ende der Saison seinen Rücktritt und ging mit insgesamt 14 Titeln als (bis dato) erfolgreichster Trainer aller Zeiten in die Vereinsgeschichte Barcelonas ein.

Der Vereinsführung dieser Tage setzt sich seit dem 1. Juli 2010 (Amtsantritt Rosells) wie folgt zusammen:

Position	Name
Vereinspräsident	Sandro Rosell
Vizepräsident	Juan José Castillo
Vorsitzender des Präsidiums	Gerard Guiu
Vorsitzender der Protokoll-Abteilung	Ramon Pujol
Geschäftsführer Bereich für Soziales	Pere Jansà

Tabelle 25: Vereinsführung FC Barcelona (Stand: 2013, fcbarcelona.com)

Da die formelle Vereinsführung (das Präsidium) ein bisschen Wenig wäre um einen Verein von der Größe und den Ausmaßen des FC Barcelona zu leiten, gibt es natürlich auch eine Generaldirektion, in denen die Vertreter der verschiedenen Zweige des operativen (Tages-)Geschäfts sitzen. Sie sind die Verantwortlichen, in eigentlichen Sinne, wenn es um das sportliche und finanzielle Wohlergehen des Vereins geht. Insgesamt gibt es beim *Futbol Club Barcelona*, 15 Mitglieder der Generaldirektion, unter ihnen der Generaldirektor selbst, sowie die sportliche Leitung des Bereichs professioneller Fußball (Sportdirektor und Vorsitzender der Abteilung sportliche Leitung (Fußball)), Jugendmannschaften (Vorstand der *La Masía (de Can Planes)*) und aller anderen Sportarten (Sportdirektor (andere Sparten)) wie Basketball oder Handball.



Position	Name
Generaldirektor	Antoni Rossich
Vorsitzender der Presseabteilung	Albert Montagut
Sportdirektor (Fußball)	Andoni Zubizarreta
Vorsitzender der Abteilung sportliche Leitung (Fußball)	Raul Sanllehi
Sportdirektor (andere Sparten)	Joan Carles Raventos
Vorsitzender der Abteilung Marketing/Werbung	Laurent Colette
Vorsitzender der Abteilung	Nestor Amela
Vorsitzende des operativen Tagesgeschäfts	Emili Sabadell
Vorsitzender der medizinischen Abteilung	Ramon Canal
Vorsitzender der Abteilung audiovisuelle Rechte	Antonio Martin
Vorsitzender der FCB Stiftung	Josep Cortada
Vorsitzender der Abteilung Risikoüberwachung	Alex García-Cascón
Vorsitzender der Onlineabteilung	Lluís Alsina
Vorstand La Masía	Carles Folguera

Tabelle 26: Generaldirektion des FC Barcelona (Stand: 2013, fcbarcelona.com)

Da der ehemalige Torhüter Zubizarreta und sein Kollege Raul Sanllehi die professionelle Fußballmannschaft des FC Barcelona führen (im Sinne von Verantwortung, Vertragsangelegenheiten und Weisung) aber nicht betreuen können, gibt es natürlich auch immer einen Stab an Betreuern der vom jeweils aktuellen Cheftrainer angeführt wird.

Unter Trainer Martino setzt sich dieser wie folgt zusammen:

Position	Name
<b>Cheftrainer</b>	Gerardo Martino
<b>Co-Trainer</b>	Jorge Pautasso
<b>1. Trainerassistent</b>	Jordi Roura
<b>2. Trainerassistent</b>	Rubi
<b>Torwarttrainer</b>	José Ramón de la Fuente
<b>Konditions-Trainer</b>	Edu Pons
<b>Chef-Scout</b>	Jordi Melero

Tabelle 27: sportliche Leitung FC Barcelona zur Saison 2013/14 (transfermarkt.de, 2013)

#### 4.5.2 Finanzen

Da sich Barça das Motto „Més que un Club“ auf die Fahnen geschrieben hat, ist es wenig verwunderlich, dass der FC Barcelona, im Gegensatz zu den meisten anderen Mannschaften dieses Niveaus, als gemeinnütziger Verein und nicht etwa als Kapitalgesellschaft organisiert ist (s.o.). Diese Unternehmensform bringt einige Vor- aber auch manche Nachteile mit sich. Einer der Vorteile die eine solche Vereinsstruktur mit sich bringt, ist, dass man keiner Publizitätspflicht unterliegt, die Rechenschaft bezogen auf das finanzielle Ergebnis eines Geschäftsjahres erfolgt also ausschließlich gegenüber den Clubeigentümern (in diesem Fall den eingeschriebenen Mitgliedern). Wohlgleich, überprüft das Finanzamt Spaniens einmal im Jahr, ob der FC Barcelona diesen Status überhaupt noch verdient, was heißt es gibt einige Verpflichtungen und Grundsätze die der Verein nachkommen muss, allen voran die Gemeinnützigkeit, sprich soziales Engagement und Investition in Projekte die der (vereinsexternen) Allgemeinheit zugute kommen. Diese Norm verursacht eine finanzielle Mehrbelastung, die zur Folge hatte, dass im letzten Jahr vor dem Amtsantritt Rosells (Geschäftsjahr 2009/10) ein Verlust von Brutto 83,0 Millionen Euro erwirtschaftet wurde. Während Laporta offiziell 11 Millionen Euro Nettogewinn angegeben hatte.

##### 4.5.2.1 Soziales Engagement

Ein kurzer Überblick über die Gemeinnützigkeit des *Futbol Club Barcelona*: Zur Wahrung der Verpflichtungen und Ziele eines gemeinnützigen Vereins wurde im Jahr

1994 die Gründung einer *Fundació FC Barcelona* beschlossen und vollzogen. Diese Stiftung folgt im Kern zwei Ziele: erstens die Förderung Kataloniens in den Bereichen Sport und Bildung im Speziellen sowie im Allgemeinen und zweitens die Unterstützung von dritte-Welt Kindern. Zentrales Instrument der FC Barcelona und seit Tätigkeitsfeld Sport. Erste Maßnahmen waren die Projekte *Xarxa Internacional de Centres Solidaris* (XICS) und *Jornades d'Esport Solidari* (JES). XICS nahm sich der Gründung sogenannter Solidaritätszentren an; in denen ca. 10.000 Kindern der betroffenen Länder außerschulische Bildung, psychosoziale und/oder medizinische Betreuung, sowie der Zugang zu Sport- bzw. Freizeitaktivitäten ermöglicht wird. JES hingegen setzt in der Schule selbst an, zum einen hilft dieses Projekt bei der Ausbildung von Sportlehrern und des Weiteren werden schulische Aktivitäten im Bereich Sport und Freizeit organisiert. Neben diesen Projekten bestehen Kooperationen des FC Barcelona mit der UN-Kinderhilfe *United Nations International Children's Emergency Fund* (UNICEF) und mit dem UNO-Projekt *Millennium Development Goals*, (MDG, auf Deutsch: Millenniums-Entwicklungsziele). Das UNO-Projekt wird seit der Saison 2006/07 mit 0,7 Prozent der jährlichen Einnahmen finanziell unterstützt, während bei der UNICEF bis zum Jahr 2011 1,5 Millionen Euro p.A. ankamen. Außerdem trug Barcelona, deren Trikotbrust sonst immer frei von Firmennamen/-Logos geblieben war, den UNICEF Schriftzug auf den Trikots der Saison 2010/11. Im darauffolgenden Jahr stieg dann die *Qatar Foundation*<sup>93</sup>, eine Stiftung aus dem Gastgeberland der WM 2022, bei Barça ein. Die Foundation zahlt (vertreten durch die *Qatar Sports Investment*) für den Zeitraum 10. Dezember 2010 bis Juni 2016 eine Gesamtsumme von 165 Millionen Euro, was einer Zahlung von 30 Millionen Euro p.A. entspricht, damit sie den Platz von UNICEF übernehmen durfte. Das Logo des Kinderhilfswerks wanderte einfach auf den Rücken der Trikots und steht aktuell unterhalb der Rückennummer. Auch in Bezug auf die gesellschaftlichen Schwerpunkte: Rassismus, Doping und Gewalt sowie Förderung von Bildung und Unterstützung von Flüchtlingen setzt sich die *Fundació FC Barcelona* ein und kooperiert zu diesem Zweck mit der *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO), der Kulturorganisation der UNO, sowie der *United Nations High Commissioner for Refugees* (UNHCR), der UN-Organisation zur Unterstützung und zum Schutz von Flüchtlingen.

Über das Soziale Engagement hinaus versteht sich der FC Barcelona als Aushängeschild Kataloniens und ist seit der Rückkehr des Gründungsvaters Gamper darum bemüht, sich für den Erhalt der kulturellen und ideellen Werte der Region verdient zu machen (s.o.). Dieses Engagement versteht sich aber mehr als eine Identifikation und dadurch hervorgerufene Verbundenheit mit seinen Anhängern als tatsächlichen Aktionen. Daher auch die Festsetzung der Eigentümerverhältnisse im

---

<sup>93</sup> Stiftung zur Förderung von Wissenschafts- und Bildungsprojekten in Katar und gesamt Nah-Ost

Beschluss zur Wandlung zum gemeinnützigen Verein, dass der Verein seinen Mitgliedern gehören solle.

#### 4.5.2.2 Aktuelle Zahlen

In diesem Abschnitt nun der gewohnte Überblick über die Geschäftsabschlüsse der vergangenen fünf Jahre unter Bezugnahme auf die DFML-Publikationen. Zur Erinnerung, handelt es sich dabei um die Legislaturperioden Laportas und seit 2010 die des heutigen Präsidenten Rosell. Die Angaben verstehen sich wie bei allen Vorgängern im Millionen Euro.

	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
<b>Gesamtumsatz</b>	308,8	365,9	398,1	450,7	483
<b>Spieltags-Erlöse</b>	91,5	95,5	97,8	110,7	116,3
<b>TV-Vermarktung</b>	116,2	158,4	178,1	183,7	179,8
<b>Sponsoring/Werbung</b>	101,1	112,0	122,2	156,3	186,9
<b>Deloitte-Platzierung</b>	3.	2.	2.	2.	2.

Tabelle 28: Wirtschaftliche Entwicklung FC Barcelona (DFML, 2009-13; eigene Darstellung)

Finanzielle gestaltet sich die Situation demnach nicht viel anders als sportlich gesehen. Nach Real Madrid ist Barcelona das größte Team der Welt, hängt aber immer diesen einen Schritt hinter den Hauptstädtern her. Zwar liegt man in den TV-Einnahmen sogar noch vor den Madrilenen, aber was den Gesamtumsatz anbelangt durchbrach Real Madrid die 400 Millionen Euro Grenze schon im Jahr 2009/10 und auch bei der 500 Millionen Euro Grenze war Real Madrid im letzten berücksichtigtem Geschäftsjahr der erste (Fußball-) Verein dem dies weltweit gelang. Erschwerend kommt hinzu, dass Real Madrid mit seinen Umsätzen Jahr für Jahr satte Gewinne erwirtschaftet, die in Projekte wie Real Madrid City reinvestiert werden können. Während Barça im Jahr 2011 Spitzenreiter in der Kategorie „wöchentliche Aufwendung für Spielergehälter“ - 8,68 Millionen US-Dollar (vgl. [sportingintelligence.com](http://sportingintelligence.com), 2012) - war. Eine Entwicklung die sich angesichts der Gehaltserhöhung Messis nicht gerade zum Gegenteil gewandt haben dürfte. Anlass für diesen Schritt war, dass Madrids Superstar Cristiano Ronaldo im Sommer 2013 einen Vertrag unterzeichnete, in dem ein Nettojahresgehalt von 17 Millionen Euro festgeschrieben wurde. Womit der Portugiese ca. 1 Million Euro mehr als sein argentinisch-katalanischer Kontrahent verdienen würde. (vgl. [Welt.de](http://Welt.de), 2013)

Zwischenfazit an dieser Stelle: Auch wenn Barcelona finanziell insgesamt hinter Real Madrid hinter her läuft, so sind die Einnahmen aus der TV-Vermarktung die derzeit höchsten weltweit. Im untersuchten Zeitraum machte die TV-Vermarktung zwischen 37,22 (2011/12) und 44,73 (2009/10) Prozent des gesamten Jahresumsatzes aus. Für Barcelona ist der Erhalt der Einzelvermarktung also nach aktuellem Stand noch wichtiger als für Real Madrid. Zumal Madrid jährlich Gewinne generiert und diese einfach nur schmaler ausfallen würden, wohingegen Barça eine soziale Verantwortung trägt. Aber natürlich sind diese Einkünfte genau so wichtig für das sportliche Überleben des Vereins. Denn ohne das Geld aus der TV-Vermarktung bzw. bei Preisen die in einer zentralvermarkteten Liga zu erwarten wären, könnten sich die Katalanen einiges nicht mehr leisten. Insbesondere die hochbezahlte Mannschaft dürfte dann zum Problem werden und wie die Geschichte gezeigt hat, würde der Club in einem solchen Fall wahrscheinlich auf seinen Steinbruch zurückgreifen der die Fußballwelt aller Voraussicht nach noch sehr lange mit Talenten wie Xavi, Iniesta, Fabregas oder Messi versorgen wird. Grundsätzlich wäre dieser Schritt nichts neues für den FC Barcelona und schon gar kein Problem, aber im Zuge einer durch die Zentralvermarktung verstärkte Konkurrenz dürfte das stets gesteckte oberste Ziel der spanischen Meisterschaft noch ein bisschen schwerer zu erreichen sein – vom europäischen Vergleich (CL) ganz zu schweigen. Auf alle Fälle wären die Erfolge der letzten Jahre nach Einführung der Zentralvermarktung der Primera unter finanzieller Berücksichtigung der Segunda División kein Selbstläufer.

#### 4.5.3 Sportliche Erfolge der letzten Jahre

Auch wenn im Abschnitt über die Vereinshistorie und Vereinsstrukturen des FC Barcelona schon viel über den sportlichen Erfolg der letzten Jahre geschrieben wurde, darf der abschließend Überblick in Form einer tabellarischen Darstellung natürlich nicht fehlen.

	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
<b>Primera División</b>	3.	Meister	Meister	Meister	Vize-meister	Meister
<b>Copa del Rey</b>	Halb-finale	Sieger	Achtel-finale	Finale	Sieger	Halb-finale
<b>Champions League</b>	Halb-finale	Sieger	Halb-finale	Sieger	Halb-finale	Halb-finale

Tabelle 29: Saisonabschlüsse FC Barcelona (eigene Darstellung)

## 4.6 Club Atlético de Madrid S.A.D.

Der Sportklub *Club Atlético de Madrid S.A.D.* ist ein Traditionsverein aus der spanischen Hauptstadt Madrid. Die bekannteste seiner Sparten ist die Fußballabteilung, das Gründungsdatum Atlético Madrids lautet 26. April 1903.

Zu den größten bisherigen Erfolgen zählen neun Meisterschaften und zehn Pokalsiege, wobei sie 1996 beides auf einmal und somit das Double gewannen. Hinzu kommen ein Sieg in der *Supercopa de España* (1985) sowie die europäischen Erfolge: Sieg im *Europapokal der Pokalsieger* (1962), eine Finalteilnahme im *Europapokal der Landesmeister* (1974 – 1:1/4:0 gg. FC Bayern) und zwei Titel in der *UEFA Europa League* 2010 und 2012, wobei die beiden Male zusätzlich der *UEFA Super Cup* gewonnen werden konnte. Unter anderem aus diesen Erfolge generiert sich eine große Beliebtheit, mit der Atlético nicht nur der drittbeliebteste Verein Spaniens (hinter Lokalrivale Real und dem FC Barcelona) sondern auch einer der größten Vereine weltweit (gemessen an der Zahl fördernder Mitglieder) ist. Im November 2013 belief sich die Zahl der Inhaber sogenannter Season Passes auf 62.000 ([atletciomadrid.de](http://atletciomadrid.de), 2013). Bei seinen Fans ist der Verein unter diversen Spitznamen geläufig. Der für Spanien typische lautet „Los Rojiblancos“ (dt. die Rotweißen), der an die Vereinsfarben und Heimtrikots - die seit jeher aus Oberteilen mit Rot-Weißen Vertikalstreifen, blauen Shorts und rotblauen Stutzen bestehen – anlehnt. Der nächste lautet „Los Colchoneros“, was übersetzt soviel wie Matratzenmacher heißt, dieser Name kommt von altmodischen Matratzen die mit rot-weißen Streifen an die Vereinsfarben erinnerten. Dann gibt es noch „El Atleti“ als Verniedlichung des Vereinsnamens und „Los Indios“ (also die Indianer), letzterer entstand in den 70ern als Atlético nach Aufhebung der Beschränkung (respektive des Verbots) für ausländische Spieler verstärkt auf Südamerikaner setzte. Andere Quellen besagen wiederum, dass der Name daher stamme, dass die Heimspielstätte Atléticos, das *Estadio Vicente Calderón*, direkt am Ufer des Manzanares gelegen ist oder aber er sei Entstanden in der Abgrenzung zum Lokalrivalen, der unter „Los Blancos“ (die Weißen) bekannt ist, da Indianer als literarisches Gegenbild zu den Weißen stehen und Atlético nun mal „Rojiblanco“ ist. Das Duell der beiden Hauptstadt-Clubs ist für die Rojiblancos, neben etwaigen Finalspielen das wichtigste des Jahres und ist in Spanien unter *Derbi madrileño* bekannt.

### 4.6.1 Vereinsstruktur

Die Fußballprofiabteilung Atlético Madrids ist, im Gegensatz zu denen der beiden vorangegangenen spanischen Vereine, kein Teil des Vereins mehr, sondern wurde im Juli 1992 in die neugegründete *Club Atlético de Madrid S.A.D.* ausgegliedert. Die Abkürzung S.A.D. steht für *Sociedad Anónima Deportiva* und ist die übliche Unternehmensform im Falle einer solchen Ausgliederung, übersetzt wäre diese Unternehmensform als „Sport-GmbH“ zu verstehen. Treibende Kraft bei diesem

Vorgang war Jesús Gil y Gil, der am 27. Juni 1987, bei den Präsidentschaftswahlen nach dem Tod des Vereinsidols Vicente Calderón, die Mehrheit erhielt. Es gab zweierlei Beweggründe, die Jesús Gil zum Wandel in ein aktienbasiertes Unternehmen trieben. Erster war das Bestreben nach Real und Barcelona eine dritte Kraft im spanischen Vereinsfußball etablieren zu wollen, wofür es neue hochkarätige Spieler und somit neues Kapital brauchte und der zweite Grund war, dass er daraus seinen persönlichen Vorteil zog – als Gesellschaft auf Aktien gehörte der Verein nicht länger seinen Mitgliedern sondern dem Aktionär mit den meisten Anteilen, im Falle von Atlético war das Jesús Gil höchst selbst. Weshalb dieser auch 16 Jahre im Amt des Vereinspräsidenten blieb, ohne dass jemand etwas dagegen hätte tun können. Sein Sohn Miguel Ángel Gil Marín beerbte Jesús - als Hauptaktionär - und ist damit heutiger Generaldirektor der Atlético S.A.D., mit Severiano Gil y Gil und Óscar Gil Marín sitzen zwei weitere Familienmitglieder des Gil-Clans im Vorstand.

Zunächst der gesamte Überblick über den Vorstand Atléticos:

Position	Name
Vereinspräsident	Enrique Cerezo Torres
Vorstandsvorsitzender	Miguel Ángel Gil Marín
Vizepräsident (Abteilung Soziales)	Lázar Albarracín Martínez
Vizepräsident (Abteilung Kommerzielles)	Antonio Alonso Sanz
Berater	Severiano Gil y Gil
Berater	Óscar Gil Marín
Geschäftsführer	Clemente Villaverde Huelga
Sekräter der Geschäftsführung	Pablo Jiménez de Parga
Direktor der Administration	Mario Aragón Santurde
Marketingdirektor	Emilio Gutiérrez Boullosa
Finanzdirektor	José Manuel Díaz Pérez
Direktor der Abteilung Soziales	Fernando Fariza Requejo

<b>Direktor der Abteilung Kommerzielles</b>	Guillermo Moraleda
<b>Sportdirektor</b>	José Luis Pérez Camniero
<b>Direktor der Nachwuchsabteilung</b>	Juan Carlos Aguilera Martín
<b>Kommunikationsdirektor</b>	Rafael Alique

Tabelle 30: Geschäftsführung Club Atlético de Madrid S.A.D. (atleticomadrid.de, 2013)

Auf sportlicher Seite sind in der Saison 2013/14 folgende Mitarbeiter verantwortlich:

<b>Position</b>	<b>Name</b>
<b>Chef-Trainer</b>	Diego Pablo Simeone
<b>1. Trainerassistent</b>	Germán Adrián Ramón Burgos
<b>2. Trainerassistent</b>	Juan Vizcaíno Morcillo
<b>Torwart-Trainer</b>	Pablo Vercellone
<b>1. Fitness-Trainer</b>	Óscar Ortega
<b>2. Fitness-Trainer</b>	Carlos Menéndez
<b>Athletik-Trainer</b>	Óscar Miguel Pitillas Torra
<b>Chef-Physiotherapeut</b>	Esteban Arévalo
<b>Physiotherapeut</b>	Jesús Vázquez
<b>leitender Mannschaftsarzt</b>	Dr. Jose María Villalón Alonso
<b>Assistenz-Mannschaftsarzt</b>	Gorka de Abajo
<b>Zeugwart</b>	Cristian Bautista
<b>Mannschaftsbetreuer</b>	Pedro Pablo Matesanz

Tabelle 31: Sportliche Leitung Atlético Madrid (atleticomadrid.com, 2013)



Der ehemalige argentinische Spieler Diego Simeone ist seit 2011 im Amt und holte mit seinem Team gleich in der ersten Saison die Euro League und anschließend auch den europäischen Supercup. Der Vorstand um Präsident Enrique Cerezo Torres und Generaldirektor Miguel Ángel Gil Marín ist seit 2002 aktiv, das Jahr des Wiederaufstiegs und im April saß Jesús Gil für einige Zeit in Untersuchungshaft – Vorwurf der Veruntreuung in Höhe von 26 Millionen Euro, im Amt des Bürgermeisters von Marbella – und ist seit dem Rücktritt Jesús Gils, am 28. Mai 2003, offiziell im Amt. Gil trat ab mit den für ihn typischen Worten: *„Ich bin jetzt 70 Jahre alt, und es gibt so viele Dilettanten, die mich kritisiert haben. Das muss ich mir nicht mehr antun.“* (wikipedai.de, 2013) Jesús Gil und seine Nachfolger waren alles andere als unumstritten, da die Legitimierung ihrer Besitzansprüche auf den *Club Atlético de Madrid* bis heute nicht abschließend geklärt wurde. Im Jahr 2004 wertete das *Tribunal Supremo*<sup>94</sup> Gils Aneignung von Clubanteilen im Zuge der Umwandlung zur S.A.D. als eine widerrechtliche Aneignung gewertet. Damit seien die aktuellen Besitzer zu keinem Zeitpunkt die „legitimen Eigentümer des Vereins“ gewesen. Ein Urteil, welches vor drei Jahren (2011) durch das Bezirksgericht der Stadt Madrid bestätigt wurde. *„Die Übernahme des Vereins, die 2003 durch dubiose Aufstockung des Vereinskapitals zustande gekommen war, soll zum entschiedenen Nachteil der kleineren Aktienbesitzer durchgeführt worden sein – so der Urteilsspruch.“* (atleticomadrid.de, 2013) Auslöser der Klage war, dass die Kritiker Cerezo und der Gil-Familie werfen diesen vor, dass sie sich und damit Atlético aus der Verantwortung ihrer sozialen Verpflichtungen entziehen würden und den Verein als reine Kapitalgesellschaft nach wirtschaftlichen Maßstäben führen würden. Enrique Cerezo kam ins Amt, weil Jesús Gil ihn als Anerkennung für seine langjährige Unterstützung des Vereins als seinen Nachfolger bestimmte.

#### 4.6.2 Finanzen

Die finanzielle Situation seit der Privatisierung im Jahre 1992 ist alles andere als einfach geworden, obwohl das Vermögen des Bauunternehmers Gil stets mithaftete und Spieler wie Juninho und Cristian Vieri transferiert wurden. Später wurde allerdings bekannt, dass bei diesen Transfers auch Gelder aus dem öffentlichen Budget der Stadt Marbella, deren Bürgermeister Jesús Gil zwischen 1991 und 2002 (bis zu seiner Inhaftierung) war, verwendet worden sein sollen. Unklar ist wie hoch die Verschuldung von Atlético Madrid nach heutigem Stand tatsächlich ausfällt, manche Quellen sprechen von 200 Millionen Euro andere sogar von 500 Millionen, klar ist nur, dass Atlético ebenso wie viele anderen Vereine ein großes Schuldenproblem hat. Es ist vermutlich nur dem immer neuen Kapital der Gils zu verdanken, dass der Verein noch nicht insolvent ging. Nach einem Bericht der Sendung „Fakt“ im Ersten beliefen sich allein die Schulden beim Finanzamt vorm Erreichen des Finales der Europa League

<sup>94</sup> Höchste Gericht Spaniens, für Belange die nicht die *Constitución Española* (span. Verfassung) betreffen

2012 bereits auf 155 Millionen Euro. Doch dank der Investitionen seitens der Familie Gil ist der Verein sportlich gesehen weiterhin konkurrenzfähig und mittlerweile vielleicht wirklich so etwas wie die dritte Kraft in Spanien, aber auf lange Sicht haben selbst Vereine wie der FC Barcelona oder Real Madrid mit dem Abbau solcher Schulden zu kämpfen gehabt (s.o.).

Dieser Abschnitt wird also eher pragmatisch versuchen, das Problem zu erklären und die Entstehung der Schulden herzuleiten, als das es eine strikte Aufstellung der „nackten Zahlen“ gibt, wie es bei allen anderen Vereinen, die Gegenstand dieser Arbeit waren, der Fall war. Allerdings basiert dieser Erklärungsansatz auch nicht auf fundierten Angaben, da es nicht möglich war Einblick in die Zahlen der Atlético S.A.D. zu erhalten, auch in der schon mehrfach zitierten DFML taucht der Verein nur im Jahr 2011 auf. Diese Ausgabe wurde einige Monate nach dem der Club zum ersten Mal die Euro League gewann veröffentlicht. Alle Zahlen beruhen demnach auf Angaben die in Zeitungen und Fachzeitschriften, sowie anderen Quellen (des Internets) angegeben wurden.

Zurück auf Anfang; Begonnen hat die massive Verschuldung wohl zu Beginn der 90er Jahre, um diese Zeit wurden zum ersten Mal Gerüchte öffentlich, deren Vernehmen nach Atlético mit massiven finanziellen Schwierigkeiten zu kämpfen habe. Dann folgte jedoch die spanische Meisterschaft (1996) und die anschließende CL-Teilnahme spülte neues Geld in die Kassen, dazu kam dann die Transfers der bereits angesprochenen Spieler Juninho Paulista (brasilianischer Spielmacher) und Cristian Vieri (italienischer Mittelstürmer) sowie weiterer Stars, woraufhin viele kritische Stimmen schnell wieder verstummten. Später wurde dann jedoch die Verwendung öffentlicher Gelder publik; Jesús Gil wurde vorgeworfen, in der Zeit in der Marbella Trikotsponsor<sup>95</sup> von Atlético war, für die Bezahlung der abgemachten Prämien Geld verwendet zu haben, welches für die Sanierung und Neubauten in der Stadt vorgesehen waren. Außerdem war es wie bei Barcelona Usus, dass die hochkarätigen Spieler Atléticos zwei Verträge besaßen, einen offiziellen in denen der ausgewiesene Lohn eher gering ausfiel und einer den Gil und seine Spieler am Fiskus vorbei führten und so einiges an Steuern einsparten. Auch unter seinem Sohn Miguel Ángel Gil Marín verbesserte sich die Situation nicht, im Gegenteil, 2004 gestand dieser öffentlich, dass der Verein seit dem Abstieg in die Segunda División (2000) keine Steuern mehr an das span. Finanzamt abgeführt habe. Als Begründung gab Gil an, dass der Verein das Geld für den Wiederaufstieg benötigt habe, ein Ziel welches nach zwei Jahren (2002) erfüllt wurde. Trotz dieses kurzen Zeitraumes ist davon auszugehen, dass Atlético Madrid dem spanischen Staat schon zu diesem Zeitpunkt ca. 100 Millionen Euro schuldig war, Zinsen der Nachzahlung nicht mit eingerechnet. Alles in allem war der Abstieg nicht

---

<sup>95</sup> Drei Perioden während der Amtszeit Gils als Bürgermeister: 1990–93, 1994–96 und 1997–99

zuletzt wegen des unrühmlichen Timings eine besondere Belastung für die Ríjoblancos, denn wie bereits im Abschnitt über die Fernsehgelder beschrieben, kam dieser zu einer Zeit, in der der sogenannte „TV-Krieg“ um die Übertragungsrechte so richtig entfachte und durch ein Wettbieten der konkurrierenden TV-Anbieter die Kosten in die Höhe getrieben wurden. Diese Einnahmen gingen natürlich komplett an Atlético vorbei und so veranschaulicht dieser Verein sehr schön den Zusammenhang von Fernseheinnahmen und dem sportlichen Erfolg eines Vereins. Wie bereits an entsprechender Stelle erwähnt ist es eine Spirale die eindeutig nach unten zeigt, hast du Erfolg bekommst du viel Geld, bekommst du einen guten Erlös aus dem Verkauf deiner Hausrechte (Übertragung deiner Heimspiele) generiert kannst du mehr investieren. Im Falle der Indianer sah es nun aber so aus, dass Geld in einen Kader investiert wurde, dass offiziell gar nicht da war. Dazu noch die erwähnte Steuerhinterziehung und die falsch Auskunft im Zusammenhang mit der Hinterziehung von Sozialleistungen in nicht unerheblicher Höhe machten das Dilemma zu diesem Zeitpunkt unausweichlich. Auch der Wiederaufstieg sorgte nicht gerade für eine Verbesserung der Zahlen, in den Jahren der Rückkehr hatte Atlético immer noch den Anspruch die dritte Kraft Spaniens zu sein und hatte inzwischen aber jeglichen Anspruch darauf verloren. Die Vereinsführung Cerezos und Gils gab das sofortige Erreichen der CL für die ersten Jahre nach dem Wiederaufstieg aus, wohl in dem Wissen, dass der Verein ohne die (Mehr-)Einnahmen aus dem europäischen Spitzenwettbewerb über kurz oder lang insolvent gehen würde.

Laut Transfermarkt.de sahen die Bilanzen in den vergangenen zehn(-einhalb) Jahren wie folgt aus:

Jahr	Einnahmen	Ausgaben	Ergebnis
2002/03	6.900.000	-26.400.000	-19.500.000
2003/04	250.000	-8.000.000	-7.750.000
2004/05	0	-13.300.000	-13.300.000
2005/06	5.300.000	-26.500.000	-21.200.000
2006/07	7.000.000	-55.625.000	-48.625.000
2007/08	52.100.000 <sup>(*)</sup>	-82.000.000	-29.900.000
2008/09	3.450.000	-26.500.000	-23.050.000

<b>2009/10</b>	<b>17.900.000</b>	<b>-17.050.000</b>	<b>+850.000</b>
<b>2010/11</b>	<b>23.900.000</b>	<b>-34.050.000</b>	<b>-10.150.000</b>
<b>2011/12</b>	<b>85.350.000<sup>(**)</sup></b>	<b>-91.200.000</b>	<b>-5.850.000</b>
<b>2012/13</b>	<b>19.350.000</b>	<b>-4.500.000</b>	<b>+14.850.000</b>
<b>2013/14 [Sommer]</b>	<b>79.600.000<sup>(***)</sup></b>	<b>-34.500.000</b>	<b>+45.100.000</b>
<b>GESAMT</b>	<b>301.100.000</b>	<b>-419.625.000</b>	<b>-118.525.000</b>

Tabelle 32: Transferbilanzen Atlético Madrids seit dem Wiederaufstieg (transfermarkt.de, 2013)

(\*) Verkauf von Fernando Torres (23j. – Ablöse 38 Millionen Euro – FC Liverpool)

(\*\*) Verkauf von Kun Agüero (23j. – 45 Millionen Euro – Manchester City) / Zugang von Falcao (25j. – 47 Millionen Euro – FC Porto)

(\*\*\*) Verkauf Falcao (27j. – 60 Millionen Euro – AS Monaco)

Wie man sieht, ist das Ergebnis dieser Aufstellung mehr als erschreckend, insgesamt beläuft sich das Minus der vergangenen zehneinhalb Jahre auf mehr als 118,5 Millionen Euro und das nur im Geschäftsbereich Spielertransfers; dabei sind die Gehälter und Boni noch gar nicht berücksichtigt. Pro Jahr müsste Atlético 11 bis 12 Millionen Euro mehr eingenommen haben um allein diese Ausgaben wieder abzufedern. Extrem auffällig sind hierbei die Jahre 2007/08 in deren Transferfenstern trotz (oder gerade wegen) des Verkaufs von Fernando Torres zu Liverpool (Ablöse ca. 38 Millionen Euro) fast 30 Millionen mehr in neue Spieler investiert wurden, ähnliches wiederholte sich im Sommer 2011, Agüero für 45 Millionen an Man City verkauft dafür Falcao für ca. 47 Millionen Euro vom FC Porto losgeeist. Am Ende hieß es ca. 85 Millionen eingenommen und knapp über 90 Millionen Euro wieder ausgegeben. Nicht nur, dass damit der höchste Transferumsatz der letzten zehneinhalb Jahre erzielt wurde, sondern trotz der Rekordeinnahme war die Bilanz am Ende negativ (-5,85 Millionen Euro). Erst im Sommer vor der aktuell laufenden Saison war es möglich dank des Verkaufs von Falcao (für ca. 60 Millionen Euro ins Fürstentum Monaco) ein sattes Plus von insgesamt mehr als 45 Millionen Euro hinzulegen. Falcao hat als Investitionsobjekt also allein bei der Ablöse 13 Millionen Rendite gebracht, von der sportlichen Komponente (Titel in der Europa League) – und den damit verbundenen Mehreinnahmen - mal ganz zu schweigen.

Wie bereits angesprochen sorgte die Transferpolitik über das Maß der Ablösesummen hinaus für eine Mehrbelastung der Atlético S.A.D., die Sonderzahlungen für die am Vertragsschluss beteiligten Parteien (Vereine, Spieler, Berater) und dann natürlich der stetig steigende Spieleretat. Nach Informationen des *Peña Atlético Centuria Germana* e.V. – einem vor zehn Jahren (anlässlich des 100-jährigen Jubiläums) gegründeter deutscher Fanclub von Atlético Madrid – belief sich der Spieleretat im Jahr 2011 auf ca. 64 Millionen Euro (vgl. [atleticomadrid.de](http://atleticomadrid.de), 2013). Durch die Verkäufe hochbezahlter Spieler wie Agüero oder Torwar de Gea konnte dieser dann unter 60 Millionen Euro gesenkt werden, im Zuge des Flacao-Transfers zu Monaco sollten nochmal um die 2,5 Millionen Euro eingespart werden (Flacao: 5 Millionen Euro p.A. – potentieller Nachfolger: max. 2,5 Millionen Euro p.A.). Die DFML 2011 gibt an, dass Atlético im Jahr 2009/10 auf Platz 17 der 20 umsatzstärksten Vereine Europas lag. Der Gesamtumsatz belief sich in dem Geschäftsjahr auf: 124,5 Millionen Euro (Spieltagerlöse: 35,9 Millionen Euro (29 Prozent) – Werbung/Marketing/Sponsoring: 26,4 Millionen Euro (21 Prozent) – TV-Vermarktung: 62,2 Millionen Euro (50 Prozent(!)). An dieser Stelle zeigt sich, dass der Spieleretat bereits die Hälfte der Mehrheit aller generierten Einnahmen für sich beanspruchte. Dazu nochmal die etwa 10 Millionen Euro, die bei der Transferbilanz ausgegeben wurden, bleiben noch ca. 50 Millionen Euro für alle anderen Kosten einer laufenden Saison, Personalaufwand, Unterhalt von Vereinsimmobilien, Reisekosten usw.

Bereits im Jahr davor hatte sich die finanzielle Gesamtsituation des Vereins dramatisch zugespitzt. Spieler gaben ungeniert Interviews, durch die öffentlich bekannt wurde, dass sie seit Monaten keine Gehaltszahlungen mehr erhalten hätten. Auch der Vereinspräsident Cerezo gab unverblümt zu, dass für große Transfers kein Geld da wäre. Kritiker der Gil Familie und ihres Vertrauten Cerezo brachten schnell Summen von bis zu 700 Millionen Euro Miese auf den Tisch. Um wilden Spekulationen über die finanzielle Lage des Traditionsvereins vorzubeugen und Unklarheiten zu bereinigen beriefen Cerezo und Gil Marín für den Dezember 2009 eine Pressekonferenz ein, in der sie die Journalisten um die tatsächliche wirtschaftliche Gesundheit der S.A.D. aufzuklären. Die veröffentlichte Summe belief sich zu diesem Zeitpunkt auf ein Loch von 200 Millionen Euro im Vereinshaushalt, wobei stets betont wurde, dass der Schuldenabbau in Gang wäre und auch schon einiges an Schulden abgebaut worden sei. Kritiker mutmaßten aber aufgrund der auffallend runden Summe, dass an den Zahlen wahrscheinlich nicht allzu viel Wahres dran sei und darüber hinaus wurde bei der vom Club selbst angegebenen Zahl auch nicht berücksichtigt, dass Verbindlichkeiten gegenüber dem Staat (Steuern) und Kreditinstituten (Bankkredite) stets Zinsen nach sich ziehen, die umso höher ausfallen, wenn eine Zahlung nicht pünktlich geleistet wird. Tatsächlich dürfte die Summe also irgendwo zwischen den 200 Millionen Euro (laut Angabe der Atlético Madrid S.A.D.) und den gemutmaßten 700 Millionen Euro der Kritiker (bspw. Fangruppierung Señales de Humo) gelegen haben.

Egal wie hoch der tatsächliche Schuldenberg zu diesem Zeitpunkt auch gewesen sein mag, Cerezo und Gil Marín hatten der drohenden Insolvenz auf jeden Fall noch einiges entgegen zu setzen. Nach ihren Sanierungsplänen waren für einen erfolgreichen Rettungsversuch vier Säulen entscheidend: 1. der Vermögenswert „Vicente Calderon“; veranschlagter Wert des Stadions 276 Millionen Euro, 2. der des Trainingszentrums, mit 126 Millionen Euro, 3. die Profimannschaft und Jugendmannschaften, deren Wert sich nach den aktuellen Marktwerten ihrer einzelnen Spieler bemisst sowie 4. die Rechte der S.A.D. inklusive Audiovisuelle Übertragungsrechte (Radio, Fernsehen) und Werbung. Die nächsten zwei Jahre passierte nicht mehr viel, zwar entspannte sich die Lage im Allgemeinen und die Schulden konnten ein wenig zurückgefahren werden, aber das war mehr der sportlichen denn der wirtschaftlichen zu verdanken (s.u.).

2011 dann der nächste Rückschlag, die spanische Regierung steckte in einer Krise. Auslöser und Ursache waren die Finanzkrise im Zusammenhang mit der jahrelangen Duldung ausstehender Zahlungen seitens der spanischen Profivereine. Da Spanien selbst den Fußball als „[...] *eine wichtige Stärke unseres Landes, ein wichtiger Teil. Und wir wollen, dass er ein noch wichtigerer Teil der Marke Spanien wird. Es ist ein hohes Gut, dass wir wirtschaftlich unterstützen müssen.*“ (José Ignacio Wert, spanischer Sportminister, zitiert nach [costa-blanca-forum.de](http://costa-blanca-forum.de)) ansah. Doch mit dieser Haltung war um die Jahreswende 2011/2012 Schluss, oder zumindest teilweise, gegenüber Externen (z.B. EU-Kommission, EU-Kartellrecht) würde die spanische Regierung ähnliche Töne wahrscheinlich jederzeit wieder anstimmen, intern sah sie die Schulden der Profivereine aber als gutes Mittel um den eigenen Staatshaushalt schnellstmöglich zu entlasten. Insgesamt beliefen sich die Schulden im März 2012 auf 752 Millionen Euro, 215 Millionen davon gingen allein auf das Konto von Atlético Madrid. (vgl. [faz.net](http://faz.net), 2012) Maßnahme zur Durchsetzung dieser Forderung, ein Strafkatalog der nicht einmal vor Zwangsabstieg oder dem Ausschluss aus allen Wettbewerben zurückschreckt, im drastischen aller Fälle wäre sogar die Auflösung eines Vereins denkbar. Da Atlético aber gewillt war die Schulden zu begleichen, einigten sich der Verein und das spanische Finanzamt auf einen schrittweisen Abbau aller Schulden inklusive zugehöriger Strafzinsen bis zum Jahr 2017. Wie der Website des deutschen Fanclubs PACG zu entnehmen ist, verkündete der Verein vor kurzem erste Erfolge, bereits jetzt soll über die Hälfte der Steuerschulden zurückgezahlt worden sein. Darüber hinaus stehen allerdings nach wie vor die Schulden gegenüber der Bank aus, doch dazu gibt es keine genaueren Angaben weder des Vereins noch seitens des Geldinstituts, alles was man weiß ist, dass diese auf einem deutlich niedrigerem Niveau als die Schulden beim Staat sein sollen und das sich die Rojiblancos, dank der jahrelangen guten Zusammenarbeit, mit dem Ausgleich auch noch Zeit lassen dürften.

Zwischenfazit: Atlético ist in der aktuellen Lage von zwei Dingen entscheidend abhängig, erstens der sportliche Erfolg unter Berücksichtigung der selbstauferlegten Sparrichtlinien und zweitens eine möglichst große Steigerung bei den Einnahmen. Wenn Atlético Madrid dem Anspruch des berühmt berüchtigten Vereinspräsidenten Jesús Gil y Gil irgendwann einmal gerecht werden will, die dritte Kraft des spanischen Vereinsfußballs zu werden, dann sollten sie schleunigst auch wieder in der Top-20 der umsatzstärksten Vereine Europas auftauchen. Zur Einnahmenmehrung stehe derzeit zwei sinnvolle Optionen zur Wahl, eine interne und eine externe Lösung; intern: das möglichst erfolgreiche sportliche Abschneiden in allen Wettbewerben, heißt Steigerung der Prämien und im Falle von CL bzw. EL auch der TV-Einnahmen und extern das pochen auf eine zentrale Vermarktung der TV-Rechte im Inland. Unmittelbar mögen die Einnahmen da durch zwar sinken, aber auf lange Sicht geht die Zentralvermarktung auch immer mit einer Solidarität der betroffenen Vereine einher. Wie in Abs. 4.3 beschrieben heißt ein Abstieg, wie er Atlético 2000 wiederfahren ist, in Spanien eine massive finanzielle Bedrohung des Vereins zu bedeuten, im Falle von zentralvermarkteten Fernsehübertragungsrechten könnte ein solches Szenario besser abgefangen werden, womit die in den Jahren der Zweitklassigkeit entstehende Schuldenlast gar nicht bis wesentlich geringer eintreten würde.

#### 4.6.3 Sportliche Erfolge der letzten Jahre

Nach dem letzten Abschnitt mag es den Anschein erwecken, als ob Atlético Madrid in den letzten Jahren keine Erfolge vorzuweisen hätte und als ob das Management des Vereins ohnehin viel zu viel Geld verheizen würde. Tatsächlich aber ist man in den letzten Jahren dem Ziel von Jesús Gil y Gil näher den je gekommen. In den betreffenden Jahren waren die Colchoneros stets im europäischen Geschäft und konnten dort auch immer (bis auf 2010/11) die K.o.-Phase des Turniers erreichen. Rechnet man den *UEFA Intertoto Cup* mit ein, so kommen die Indianer vom Ufer des Manzanares auf 5 Titel in sechs Jahren, einzig die Saison 2008/09 blieb komplett ohne Silberware.

Zum Überblick hier nun die gewohnte Tabelle:

	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
<b>Primera División</b>	4.	4.	9.	7.	5.	3.
<b>Copa del Rey</b>	Viertel-finale	Achtel-finale	Finale	Viertel-finale	Sechs-zehntel-finale*	Sieger
<b>Champions League</b>	Sechs-zehntel-finale*	<b>Achtel-finale</b>	Sieger*	Gruppen-phase*	Sieger*	Sechs-zehntel-finale*
	(*) UEFA Cup / Europa League					

Tabelle 33: Saisonabschlüsse Club Atlético de Madrid S.A.D. (eigene Darstellung)

Über die Erfolge die in der obenstehenden Tabelle erwähnt werden hinaus, konnte Atlético de Madrid in der Saison 2007/08 den *UEFA Intertoto Cup*, sowie in den Jahren 2010 und 2012 jeweils im Anschluss an die Erfolge in der EL auch noch den *UEFA Supercup* gewinnen. Es lässt sich also daraus ableiten, dass die desaströse Transferpolitik seit dem Amtsantritt Jesús Gils, dessen Ziele nicht unbedingt war werden ließ. So hat man mit den europäischen Titel zwar beachtliche Erfolge, im berücksichtigten Zeitraum von sechs Jahren, vorzuweisen, national waren die Ergebnisse allerdings immer wieder eher enttäuschend. Am besten verdeutlichen dass die Jahre 2010, 2012 und 2013; in 2010 gewannen die Rojiblancos zwar die EL und erreichten das Pokalfinale, dafür wurde in der Liga nur Tabellenplatz neun erreicht, folglich war die Dreifachbelastung wahrscheinlich ganz einfach zu viel. 2012 dann wieder EL-Sieg und ein noch guter fünfter Tabellenplatz, dafür in der Copa del Rey bereits das Aus in der Runde der letzten 32. In der zuletzt abgelaufenen Saison dann ein sehr guter dritter Platz hinter den ewigen Rivalen Real und Barça, aber in der EL war bereits nach der Gruppenphase Schluss und das als Titelverteidiger. Es stellt sich also die Frage, ob im Falle von Atlético der Zweck noch die Mittel heiligt, oder ob Familie Gil mit ihrem ehrgeizigen Ziel vielleicht doch etwas hochhinaus wollte.



## 5 Fazit

Das Beste wie immer zum Schluss, was lässt sich nun aus der Untersuchung schließen? Welches Modell hat Zukunft und vor allem wovon profitieren die Vereine am ehesten?

Um ein solches Fazit zu ziehen müssen die Ergebnisse noch einmal vergegenwärtigt und abschließend bewertet werden. Im Anschluss noch ein Ausblick wie sich die drei untersuchten Ligen weiter entwickeln könnten und wie auf diese Aspekte vielleicht aufgebaut werden könnte, bzw. welche Denkanstöße sich aus ihr schließen lassen.

Ausgangspunkt dieser Arbeit waren zwei Thesen, oder vielmehr eine grundlegende Überlegung, nach der, der sportliche Erfolg eines Vereins maßgeblich durch die Vermarktungsform seiner Liga beeinflusst wird. Weiterhin nimmt diese Arbeit als Voraussetzung an, dass sich dieser Einfluss am Abschneiden der betroffenen Vereine im europäischen Vergleich ablesen ließe. Aus dieser Überlegung lässt sich dann folgende These formulieren: „Ein starker Verein entstammt einer starken Liga.“ (s.o.) Fest man diese, der Untersuchung zu Grunde liegenden, Überlegungen noch einmal zusammen, so müsste das Fazit eindeutig ausfallen; Die untersuchten englischen Vereine wären am erfolgreichsten, gefolgt von den deutschen Bundesligisten während die spanischen Vertreter in den europäischen Wettbewerben stets hinter jenen Vereinen aus zentralvermarkteten Ligen zurück blieben.

Um ein solches Fazit zu formulieren zu nächst die Zusammenfassung dessen, was diese Untersuchung ergeben hat.

### 5.1 Erkenntnisse

Die Erkenntnisse lassen sich ähnlich wie die eigentliche Arbeit am ehesten strukturieren, wenn man sie nach Ländern und Vereinen sortiert. Demnach gab es bereits bei jedem Abschnitt in dem ein Verein behandelt wurde ein kleines Zwischenfazit aus welchem sich bestenfalls Rückschlüsse auf die Gesamtsituation der jeweiligen Liga schließen lassen.

#### 5.1.1 Deutschland

Den Anfang macht wieder der deutsche Rekordmeister. Der FC Bayern München ist als AG strukturiert und nicht nur der sportliche erfolgreichste, sondern auch im Umsatz der stärkste Verein Deutschlands. Wobei der Anteil der Einnahmen aus dem Bereich Fernsehvermarktung (als für diese Arbeit am relevantesten Bereich) mit 11,22 Prozent (insgesamt) bzw. 9,51 Prozent (Anteil durch die DFL) auffällig gering ausfällt (s. Tab. 3). Dennoch profitieren die Bayern im internationalen Vergleich (s. Tab. 4) sicherlich von der Stärke der Bundesliga. Nach zwei erfolglosen Finalteilnahmen (2010 und 2012) konnten sie sich 2013 endlich wieder einmal den begehrten Henkel-Pott der CL

sichern. Welchen Einfluss die Fernsehgelder auf diesen Erfolg hatten und künftig haben werden, folgt im nächsten Abschnitt.

Auch Dortmund hat den Wandel zur Kapitalgesellschaft vollzogen, im Gegensatz zum großen Konkurrenten aus dem Süden, aber nicht zur AG sondern zu einer GmbH & Co. KGaA (also eine Kommanditgesellschaft deren Kommanditist die geschäftsführende GmbH ist). Nach finanziellen Engpässen zu Beginn des neun Jahrtausends war diese Ausgliederung inklusive dem Gang an die Börse der schnellste Weg neues Kapital zu akquirieren, heute gehören lediglich noch 7,24 Prozent der Anteile dem BVB. Durch die neuen Gelder schaffte Dortmund den Weg zurück in Deutschlands Fußballelite, dank einer zusätzlich noch sehr attraktiven Spielweise, auch was die Vermarktung der Medienrechte angeht. Im Geschäftsjahr 2012/13 machten diese Gelder 28,72 Prozent der generierten Einnahmen aus. Sportlich wurden diese Entlohnt mit zwei Meisterschaften, einem Sieg im nationalen Pokal sowie zwei CL-Teilnahmen. Die erste der beiden war noch eine Lehrstunde und der BVB bezahlte entsprechend viel Lehrgeld, zur Saison 2012/13 stellten sich Jürgen Klopp und seine Spieler aber deutlich besser an und schafften es bis ins deutsch-deutsche Finale, wo man dann den mächtigen Bayern mit 2:1 unterlag. Im Vergleich zum FC Bayern sind die Abhängigkeiten von den Fernsehgeldern wesentlich höher, weshalb Dortmund froh sein kann, dass die DFL ein starker Verhandlungsführer ist während der BVB selbst im Zuge der finanziellen Schwierigkeiten wohlmöglich zum Spielball der Fernsehlobbyisten geworden wäre. Allerdings reichte dieser positive Effekt bislang nicht aus um sich in der europäischen Fußballelite zu behaupten.

Bayer 04 Leverkusen ist wie diese Arbeit gezeigt hat in vielerlei Hinsicht ein besonderer Verein. Als ehemalige Werkself ist der Verein auch nach der Umstrukturierung hin zur „Fußball-GmbH“ 100 prozentige Tochter des Pharmazieriesen Bayer AG. Nach finanziellen Unstimmigkeiten zum Ende der Amtszeit Rainer Calmunds macht die GmbH, als eine von vielen Töchtern der Bayer AG, gebrauch von ihrem Recht auf Befreiung der Publizitätspflicht, womit eine genaue Einschätzung der finanziellen Situation des Vereins nahezu unmöglich geworden ist. Allerdings haben die wirtschaftliche Schieflage und die damit einhergehende anschließende Unterstützung des Medikamentenherstellers gezeigt, welche Finanzkraft hinter diesem Verein steckt. Aus diesem Grund ist eine reale Abhängigkeit von den Einnahmen aus der Fernsehvermarktung äußerst unwahrscheinlich. Sportlich betrachtet spielt der Leverkusener Club zwar seit den letzten vier Jahren Konstant, aber noch nicht auf dem Niveau von Bayern oder Dortmund.

### 5.1.2 England

Der erste englische Verein auf der Liste ist das privat Vergnügen des russischen Oligarchen Roman Abramowitsch, der FC Chelsea. Organisiert als PLC, die als

Tochterfirma der *Fordstam Limited* registriert ist, steht der Londoner Club gleichermaßen als Pendant zum FC Bayern als auch zu Bayer 04 Leverkusen. Demnach gilt beides, als PLC ist Chelsea darauf ausgerichtet Gewinne zu erwirtschaften, kann sich dank der Abramowitsch-Zuschüsse aber auch stets als finanziell Unabhängig ansehen. Dennoch machten die Einnahmen aus der Fernsehvermarktung mit 36 bis knapp unter 45 Prozent in den vergangenen Jahren stets einen Großteil der Einnahmen des Vereins aus. Sportlich reichte es da fast immer zur K.O.-Phase der CL nur letzte Saison wurde Chelsea lediglich Gruppen Dritter, gewann anschließend jedoch prompt die EL.

Der zweite Club aus England – Manchester United – ist das tatsächliche englische Gegenstück des FC Bayern. Sowohl sportlich als auch in wirtschaftlicher Hinsicht. In den Jahren des untersuchten Zeitraums bewegten sich die erzielten Gesamtumsätze immer noch ein paar Millionen vor denen des FC Bayern. Allerdings spielt, wie schon beim FC Chelsea, das Fernsehgeld eine wesentlich größere Rolle, sein Anteil lag in fünf der letzten sechs Jahre immer um die 36 Prozent im letzten Jahr ein leichter Rückschritt auf knapp über 32 Prozent. Das die Red Devils zudem in einer so starken Liga, wie der englischen Premier League, Rekordmeister sind spricht für das sportliche Leistungsniveau des Vereins. Im europäischen Vergleich reichte es 2008 zum letzten Titel (CL) im Jahr darauf erneut die Finalteilnahme und noch eine in 2011, sonst stets in einer der früheren K.O.-Phasen bzw. in der Saison 2011/12 bereits in der Gruppenphase gescheitert.

Der letzte englische Proband dieser Untersuchung war Manchester City, der Scheich-Club. Auch Manchester City ist als PLC organisiert und befindet sich seit 2007 in privater Hand, seit September 2008 ist der heutige Club-Besitzer Mansour bin Zayed an der Spitze. National haben die Citizens seitdem einen steilen Aufstieg hingelegt, finanziell zwar genauso, der Gesamtumsatz hat sich in fünf Geschäftsjahren beinahe verdreifacht, aber das hatte mehr mit den Investitionen des Scheichs als mit den TV-Einnahmen zu tun. Selbige gingen nämlich von über 55 Prozent (2008/09) auf gerade einmal knapp über 38 Prozent (2011/12) zurück.

### 5.1.3 Spanien

Mit Real Madrid CF haben wir den ersten Verein dieser Arbeit, der bislang nicht ausgegliedert hat, was aufgrund der dezentralen Eigenvermarktung auch nicht nötig war. Die Gesamtumsätze bewegen sich in den letzten Jahren immer auf einem Rekordniveau, so dass die einstigen finanziellen Defizite alle samt als selbstverschuldet zu erachten sind. Sportlich gesehen, ist Real Spaniens número uno, folglich sind sie seit sechs Jahren ununterbrochen in der CL dabei, das allerdings mit mäßigem Erfolg. Die ersten drei Jahre jeweils das Aus im Achtelfinale und die drei weiteren Male war dann im Halbfinale Endstation.

Beim FC Barcelona, dem Stolz Kataloniens, verhält sich das ganze nicht anders, dieser besondere Verein hält sich sogar das Privileg einer Gemeinnützigkeit, um damit etwas von seinem Erfolg zurückzugeben. Sportlich als auch Finanziell hängen sie dennoch immer ein bisschen hinter Real Madrid nach, die Fernseheinnahmen machen auch hier einen Großteil des Gesamtumsatzes aus, aber beides bleibt stets hinter den Ergebnisse der Madrilenen zurück. Der prozentuale Anteil der Fernseheinnahmen bewegt sich dabei in einem Spektrum von sieben oder acht Prozent zwischen 37,... und knapp unter 45 Prozent. Von der sportlichen Warte aus, sehen die vergangenen Jahre sicherlich rosiger aus, aber wie die Geschichte gezeigt hat, liegt Real in der Gesamtbilanz vorne. Trotzdem hat Barça derzeit ein goldenes Zeitalter erwischt, drei Meistertitel, zwei CL-Siege und drei Halbfinalteilnahmen sprechen hier eine allzu deutliche Sprache.

Der letzte Verein der in dieser Arbeit untersucht wurde kommt wieder aus Spaniens Hauptstadt und ist als einziger spanischer Verein dieser Arbeit in eine „Sport-GmbH“ ausgegliedert: *Club Atlético de Madrid S.A.D.* Auch er befindet sich wie die englischen Clubs in privater Hand. Finanziell und auch sportlich war die Vergangenheit dieses Hauptstädtlers nicht immer ganz einfach. Der herbste Einschnitt waren die zwei Jahre in der Segunda División (2000-2002), aus denen finanzielle Einbußen nicht unerheblicher Höhe resultierten. Sportlich gesehen folgte zuletzt der Aufschwung; bester Beweis der Sieg in der EL und im darauffolgenden *UEFA Supercup* 2010 und 2012. In der Liga hingegen bewegte man sich mit Ausnahme der Saisons 2009/10 und 2010/11 stets in der Top-Fünf. Daher erfolgt die Qualifikation zur EL nicht selten über den Umweg CL-Gruppenphase.

## 5.2 Bewertung

Für die Bewertung der gewonnenen Erkenntnisse ist ein Zusammenhang von entscheidender Bedeutung: Wie stark ist ein Verein von den Einnahmen aus der Vermarktung der Fernsehübertragungsrechte abhängig und in wie fern ist der Erfolg demnach auf diese Vermarktung zurück zu führen? Auch hierfür ein Statement zu jedem Verein.

### 5.2.1 Deutschland

Wie schon bei den Erkenntnissen (Abs. 5.1) beschrieben, hat die Vermarktungsform nach derzeitigem Stand keinen großen Einfluss auf die wirtschaftlichen Erfolge des FC Bayern, auf den sportlichen aber sehr wohl, indirekt profitiert der Rekordmeister von der „Ausgeglichenheit“ der Bundesliga. Nicht ohne Grund wird der FC Bayern trotz mehrfacher Drohung den Schritt die Bundesliga und damit das Hoheitsgebiet der DFL zu verlassen in Wirklichkeit nie vollziehen. Zum einen weil der Verein um seine tragende Rolle im sozialen Bereich weiß, aber vor allem auch deshalb, weil sie erkannt haben, dass der Vorteil, den einzelvermarktete Rivalen wie Real Madrid oder FC

Barcelona zu haben scheinen, gar nicht so groß ist. Hinzu kommt ohnehin das Dilemma, dass ein Wandel hin zur Eigenvermarktung für die Münchener nur dann einen Vorteil darstellen würden, wenn die Bundesliga nicht an sportlichem Niveau verliert, bzw. die Bayern in einer ähnlich starken Liga spielten wie jetzt. Die Trends aus Spanien und zuvor Italien zeigen aber sehr deutlich, dass dem wohl nicht so wäre.

Bei der Borussia sind die Abhängigkeiten von den Fernsehgeldern, im Vergleich zum FC Bayern, wesentlich höher, weshalb Dortmund froh sein kann, dass die DFL als starker Vertreter in die Verhandlungen geht. Würde der BVB sich selbst vermarkten, so wäre er im Zuge der finanziellen Schwierigkeiten wohlmöglich zum Spielball der Fernsehlobbyisten geworden. Neben dem Wandel der Strukturen und der guten Arbeit der Geschäftsführung um Joachim Watzke ist es vor allem dem Vermarktungsmodell der DFL zu verdanken, dass der BVB mittlerweile finanziell wieder solide da steht. Allerdings reichte dieser positive Effekt bislang nicht aus um sich in der europäischen Fußballelite zu behaupten, auch in Deutschland bleibt der Verein aus dem Ruhrpott bis auf weiteres hinter der Südmetropole zurück, bricht dabei jedoch finanziell alle (eigenen) Rekorde.

Auf Grund der finanziellen Rückdeckung eines global agierenden Großkonzerns ist eine tatsächliche Abhängigkeit von den Einnahmen aus der Fernsehvermarktung äußert unwahrscheinlich. Aber wie schon beim FC Bayern profitieren auch die Leverkusener in sportlicher Hinsicht von der ausgeglichenen Liga, wobei sie noch in der Entwicklung stecken. In Europa reichte es in den sechs berücksichtigten Spielzeiten bereits vier Mal für einen europäischen Wettbewerb, wobei eine Achtelfinalteilnahme in der CL (2011/12) der bis heute größte Erfolg dieser Zeit ist. Wenn diese Entwicklung aber anhält und weiterhin einen positiven Verlauf annimmt, könnte Bayer 04 zur nächsten fußballerischen Vereinsmacht aus Deutschland werden, die Voraussetzungen sind alle mal gegeben. Es kommt jetzt darauf an, das Potential bestmöglich abzurufen.

Zusammengefasst lässt sich für die deutsche Bundesliga also folgendes Fazit formulieren: Die Zentralvermarktung ist auf jeden Fall in vielerlei Hinsicht die richtige Entscheidung gewesen. Nicht nur, dass die Liga als Verbund aller Vereine eine wesentlich bessere Verhandlungsposition einnimmt, als das ein einzelner Verein tun könnte (s. Dortmund), sondern auch sportlich profitieren die Vereine. Da diese Vermarktungsform in Deutschland bereits seit Gründung der Bundesliga praktiziert wird, sind die Vereine heute bestens darauf eingestellt. Folglich macht jeder dieser Vereine für sich das Beste aus der Situation. FC Bayern stellt sich so breit auf, dass die mangelnden Einnahmen (gegenüber selbst verhandelter Verträge) nicht besonders ins Gewicht fallen, der BVB profitiert sogar direkt von der starken Verhandlungsposition

der DFL und Bayer Leverkusen zeigt sich angesichts des Mutterkonzerns nahezu unbeeindruckt, versucht aber dennoch ordentlich und vernünftig zu wirtschaften.

### 5.2.2 England

Der englische Hauptstadt-Verein Chelsea profitiert gleichermaßen von den Zuschüssen des russischen Clubeigners als auch von den Einnahmen der Fernsehvermarktung. Wobei auch in England beide Effekte der Zentralvermarktung in Frage kommen; kleinere Vereine profitieren von der FA als Vertreter in den Verhandlungen, die größeren von der Chancengleichheit, die eine möglichst ausgeglichene Liga gewährleisten soll. Bei Chelsea kommt an erster Stelle die Auswirkung auf das Leistungsniveau zum tragen, ohne die wäre Chelsea vielleicht trotzdem nicht so erfolgreich geworden wie sie es waren. Wobei um die 40 Prozent Anteil an den Einnahmen (auf diesem Niveau) auch in finanzieller Hinsicht eine deutliche Sprache sprechen.

Auch bei Man U machten die TV-Einnahmen immer mehr als ein Drittel der Gesamteinnahmen aus, so dass die dort generierten Gelder einen direkten Einfluss auf den finanziellen Erfolg des Vereins nehmen. Wie bei den Erkenntnissen bereits erwähnt, ist die Tatsache, dass sie sowohl Rekordmeister als auch Rekordpokalsieger sind ein eindeutiges Indiz für die sportliche Stärke. Die europäischen Erfolge lassen einen Einfluss durch die Chancengleichheit zumindest vermuten. Da aber auch Manchester United eine PLC ist, deren Anteile mehrheitlich im Besitz einer Familie liegen, ist auch hier dieser Einfluss sicher nicht von der Hand zu weisen, jedoch besteht ein solches Verhältnis in diesem Fall erst seit 2008 und der M.U.F.C. war auch in den Jahren zuvor stets unter den europäischen Top-Clubs vertreten.

Für City lässt sich folgendes festhalten. Die Bedeutung der TV-Einnahmen ist durch den Privatbesitz eindeutig zurückgegangen und die sportliche Ausgeglichenheit war in der Zeit davor eher zum Nachteil für die Sky Blues geworden. Dies liegt aber auch daran, dass City sportliche eine mehr als bewegte Vergangenheit hatte und gar nicht immer erstklassig gespielt hat und wie wir aus Abs. 3.3 wissen, sieht es schon in der zweiten Liga nicht mehr so rosig aus wie im englischen Oberhaus. Dennoch sind im Fall von Manchester City andere Dinge derzeit viel entscheidender als die TV-Gelder, so z.B. das anlaufen des Vereinseigenen Campus und die daraus hervorgehende Jugendarbeit sowie die künftige Ausrichtung der Transferpolitik.

In England ist das Gesamtfazit ein kleinwenig verworren; Einerseits nimmt die Zentralvermarktung auf Grund ihrer schon immer währenden Tradition und dem sich daraus ergebenden Preisniveau eine zentrale Rolle im englischen Vereinsfußball ein, andererseits gibt es im Prinzip keinen erfolgreichen englischen Verein mehr, der nicht von seinem Privatbesitzer subventioniert wird. Trotzdem ist es auch respektive vor

allem ein Verdienst der FA und der von ihr praktizierten Zentralvermarktung, dass die englische Premier League heute als stärkste Fußballliga der Welt und wirtschaftlich als zweit stärkste Liga hinter der NFL da steht. Auch in der CL stellte sie mit Chelsea und Man U vier Finalteilnehmer der letzten sechs Jahre (2008 trafen beide sogar auf einander).

### 5.2.3 Spanien

Warum diese Einzelvermarktung eine Umstrukturierung bzw. Ausgliederung der Profiabteilung Fußball bei Real Madrid überflüssig macht, zeigt nur mal der bloße Vergleich der hard-Facts; Am Bsp. der jeweils höchsten Einnahmen aus dem Verkauf der Übertragungsrechte aus den letzten Geschäftsjahren: Real: 199,2 Millionen Euro (2011/12), Manchester United, der beste Verein der wertvollsten Liga, 132,2 Millionen (2010/11) und FC Bayern nach eigenen Angaben gerade einmal 44,1 Millionen Euro (im letzten Jahr). Trotzdem hatte man sportlich in den letzten Jahren längst nicht mehr die angestrebte Durchschlagskraft und das wo der CL-Titel der einzige ist der für Real Madrid wirklich etwas zählt.

Für den FC Barcelona ist die Einzelvermarktung, in Bezug auf den Gesamtumsatz, sogar noch wichtiger als für ihren Kontrahenten, das liegt jedoch mehr an der übernommenen sozialen Verantwortung als am sportlichen Erfolg. Was die Erfolge angeht ist Barcelona Madrid im untersuchten Zeitraum stets ein Stück voraus gewesen, das liegt aber auch an einer seit Jahrzehnten etablierten Jugendarbeit. Dennoch würde die Einführung der Zentralvermarktung einen Rückgang dieser Einnahmen bedeuten was sicherlich nicht ohne Auswirkung auf die sportliche Leistungsfähigkeit wäre schließlich unterhält der katalanische Club doch einige hochbezahlte Spieler, ganz gleich ob diese nun aus dem eigenen Steinbruch oder vom internationalen Transfermarkt stammen, im Falle von ausbleibenden TV-Einnahmen könnte der ein oder andere Spieler den Verein verlassen.

Auf Grund der Einzelvermarktung und dem allgemeinen Desinteresse an der zweiten Liga bedeutet so ein Abstieg nicht selten den finanziellen Ruin, der im Falle von Atlético nur durch Investitionen des ehemaligen Vereinspräsidenten Jesús Gil y Gil wieder ausgleichen ließen, dadurch ist nach heutigem Stand aber ein nicht unwesentliches Loch in die Vereinskassen geraten, welches der Verein aktuell versucht auszugleichen. Darum ist Atlético auch einer der Vereine Spaniens, der seit Jahren auf die Einführung der Zentralvermarktung, unter Berücksichtigung der zweiten Liga hofft (vgl. Abs. 4.3). Mehr als Sicherheit denn als Mittel zum Erzeugen einer ungefähren Chancengleichheit.

In Spanien stellt sich die Situation demnach genau so dar, wie sie in den Medien immer transportiert wird. Real Madrid und FC Barcelona einsam an der Spitze,



während der Rest um einen zusätzlichen Platz an der Sonne ringt. Es gibt durch aus Vereine die eine Zentralvermarktung begrüßen würden, aber die beiden Klassenprimusse befürchten dadurch Nachteile im europäischen Vergleich die Spaniens Regierung nicht riskieren will. Tatsächlich aber birgt die Zentralvermarktung eine Chance die *Liga BBVA* mit einer Zentralvermarktung insgesamt nach vorne zu bringen. Als sich diese Situation 2010 schon einmal dramatisch zuspitzte waren die Parteien jeweils gleichgroß, doch mittlerweile ist der Druck auf den spanischen Ligaverband gestiegen. So das aktuell alles auf eine tatsächliche Einführung der Zentralvermarktung hindeutet, nachdem zuletzt schon die Verteilung der Fernsehgelder angeglichen wurde.

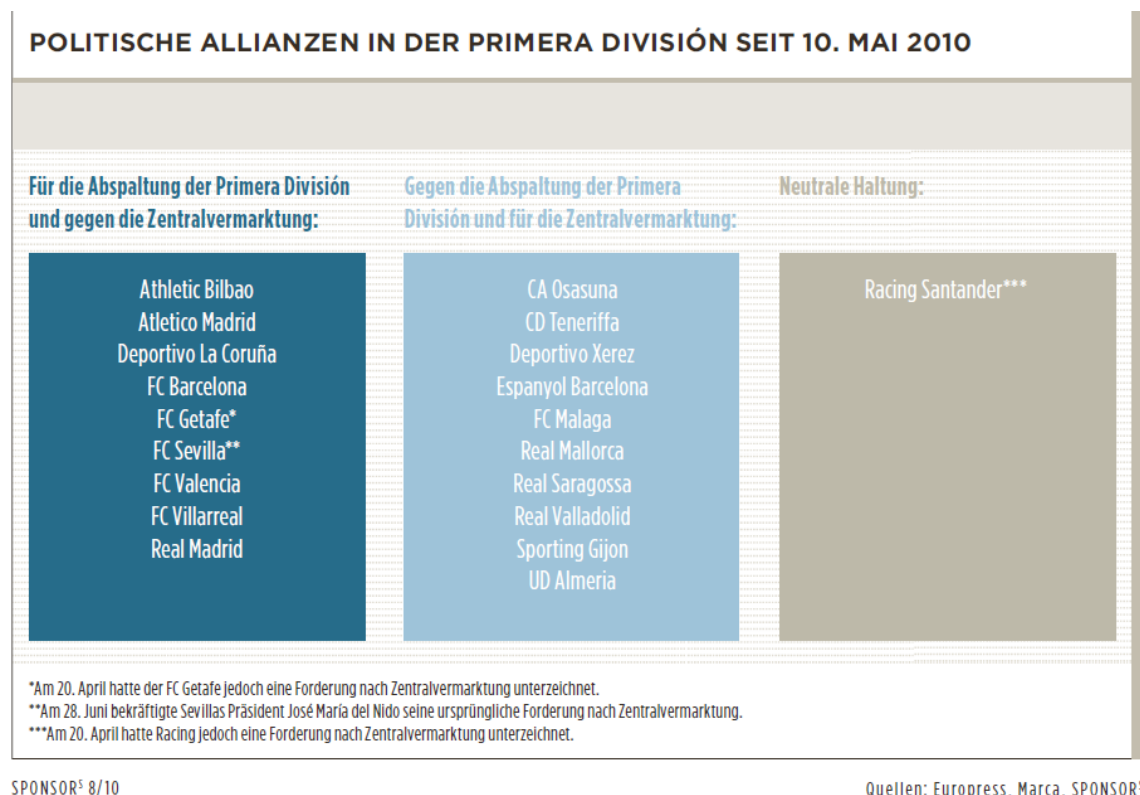


Abbildung 22: Lager im Ringen um die Zentralvermarktung (SPONSORS, 2010)

## 5.3 Ausblick

Wie bereits eingehend unter 5. Fazit erwähnt hier nun der Ausblick im ersten Teil theoretischer Natur mit der Überlegung wie es für die Ligen weitergehen könnte und im zweiten Abschnitt dann praktisch mit der Überlegung wie auf diese Arbeit aufgebaut werden könnte.

### 5.3.1 Weiterentwicklung des europäischen Vereinsfußballs

In den europäischen Ligen ist der Trend hin zur Zentralvermarktung deutlich zu erkennen. Diese Arbeit hat gezeigt, dass die englische Premier League sportlich als



auch wirtschaftlich nach wie vor das non-plus-Ultra des weltweiten Fußballs ist. Die deutsche Bundesliga ist ihr allerdings dicht auf den Versen, auch wenn der Länderkoeffizienten der UEFA (s. Abb. 1) die spanische Liga nach wie vor an zweiter Stelle sieht. Die Wertung kommt allerdings mehr von den Erfolgen vergangener Tage bzw. dem heutigen Erfolg der La Furia Roja denn von einer starken Liga. Mit der Serie A hat bereits eine Liga die sonst das klassische Beispiel einer dezentral vermarkteten Liga war reagiert und nun ebenfalls die Zentralvermarktung eingeführt, in Spanien deutet wie bereits mehrfach erwähnt inzwischen alles daraufhin. Die finanzielle Schieflage weist gleichzeitig allerdings daraufhin, dass es noch einige Zeit dauern könnte bis dieser Wandel auch den gewünschten Erfolg bringt. Zunächst müssen alle spanischen Vereine gründlich saniert werden, Real Madrid und der FC Barcelona haben dies bereits (mehrfach) aus eigener Kraft geschafft, Atlético versucht es gerade aber alle anderen stehen ohne Investitionen von außen vor einem echten Problem.

Daher sieht der Ausblick wie folgt aus: England hat einen solchen Vorsprung an der Spitze, dass die Liga an sich uneinholbar vorn liegt, die Mitglieder der Liga sind allerdings schlagbar und stehen mehr dank des Fremdkapitals denn der Ligastruktur noch (mit) an der Spitze des Weltfußballs. In Deutschland ist eine solche Übernahme eher schwierig (siehe Rasenballsport Leipzig oder TSG 1899 Hoffenheim), Ausnahmen bestätigen jedoch auch in diesem Fall die Regel und so haben wir mit VfL Wolfsburg und Bayer 04 Leverkusen auch in der deutschen Bundesliga zwei Vereine die von solch einem Geldgeber profitieren. Der Rest versucht durch Ausgliederungen bzw. Umstrukturierungen neues Kapital zu generieren und somit auch wirtschaftlich konkurrenzfähig zu bleiben, Bayern München und der BVB haben rechtzeitig reagiert, beim Hamburger SV folgt dieser Wandel nun eventuell aus der finanziellen Not heraus. Die Bundesliga an sich ist aber auf einem guten Weg und wird über kurz oder lang wohl die zweitstärkste Liga Europas (und damit der Welt) werden. Zum Einen weil mit dem FC Bayern München und dem BVB zwei starke Vereine heranwachsen könnten, zum Anderen weil die DFL alles daran setzt das vorhandene Potential so gut es geht weiter auszuschöpfen. Bleibt die spanische La Liga, da hängt wie gesagt viel davon ab, ob die Zentralvermarktung kommt und wenn ja wann, dass sie kommt scheint nach den Ergebnissen dieser Arbeit für unerlässlich, aber bisherige Versuche sind immer wieder gescheitert. Sollten die Vereine die Rückzahlung der Steuern und Sozialabgaben nicht schaffen ist die Einführung einer Zentralvermarktung durch die LFP in näherer Zukunft sicher nicht gerade begünstigt. So wie es jetzt ist scheint es aber so, als ob Real Madrid und Barcelona mit dem Leistungsniveau der heimischen Liga unterfordert wären, was einem Stillstand gleich kommt, womit sie auf lange Sicht von den Spitzenvereinen der zentralvermarkteten Liga überholt bzw. abgehängt werden würden.

### 5.3.2 Weiterentwicklung dieser Arbeit

Diese Arbeit liefert vor allem einen guten Grundstein für weitere Arbeiten im Themengebiet Gegenüberstellung/Vergleich von Zentral- bzw. Einzelvermarktung. Darüber hinaus werden aber auch die historischen Entwicklungen der behandelten Ligen und Vereine sehr gut skizziert. Sowohl was die Ligastrukturen angeht als auch die wirtschaftlichen Ausmaße. Daher wäre es denkbar, den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit auf mehr Ligen und mehr Vereine (vielleicht die Berücksichtigung aller Vereine in der Geschichte der untersuchten Ligen) auszuweiten. Genau so gut, kann man diese Arbeit aber auch als Anstoß nehmen um weitere Facetten dieses umfangreichen Themenspektrums zu untersuchen. Abstand nehmen sollte man nur in den Fällen, wo es um juristisch bzw. wirtschaftlich einwandfreie Argumentationen geht. Denn an diesen Stellen bleibt die Arbeit manches Mal zu oberflächlich oder in der Weiterführung zu knapp, als dass sie als Ersatz tatsächlicher Recherchearbeit dienen könnte.

## Literaturverzeichnis

### Deutschland – Bundesliga

DELOITTE (02.2011), Football Money League 2011. URL:  
[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/UK\\_SBG\\_DFML2011.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/UK_SBG_DFML2011.pdf) (Stand: 05.01.2014)

DELOITTE (02.2012), Football Money League 2012. URL:  
<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/uk-sbg-dfml-2012-final.pdf> (Stand: 05.01.2014)

DELOITTE (02.2013), Football Money League 2013. URL:  
<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/uk-sbg-football-money-league-2013.pdf> (Stand: 05.01.2014)

### Entwicklung des Profifußballs

BUNDESLIGA/DFL (21.01.2009), Die 2000er: DFL, Samba und immer wieder Bayern. URL:  
[http://newsletter.bundesliga.de/de/historie/2000/meldung\\_archiv.php?f=0000116488.php](http://newsletter.bundesliga.de/de/historie/2000/meldung_archiv.php?f=0000116488.php) (Stand: 21.10.2013)

WIKIPEDIA (o.D.), Fußball in Deutschland. URL:  
[http://de.wikipedia.org/wiki/Fu%C3%9Fball\\_in\\_Deutschland#Nach\\_dem\\_Zweiten\\_Weltkrieg](http://de.wikipedia.org/wiki/Fu%C3%9Fball_in_Deutschland#Nach_dem_Zweiten_Weltkrieg) (Stand: 31.10.2013), Nach dem zweiten Weltkrieg

### Entwicklung der Fußball-Fernsehtübertragung

BUNDESLIGA/DFL (o.D.), Neuer Verteilerschlüssel ab der Saison 2006/07 URL:  
<http://www.bundesliga.de/de/liga/news/2005/index.php?f=12897.php> (Stand: 06.11.2013)

BUNDESLIGA/DFL (o.D.), DFL beschließt neuen Verteilerschlüssel (ab der Saison 2009/10) URL:  
<http://www.bundesliga.de/de/liga/news/2008/index.php?f=0000118197.php> (Stand: 06.11.2013)

BUNDESLIGA/DFL (o.D.), Neuer Verteilerschlüssel ab dieser Saison (2013/14) URL:  
<http://www.bundesliga.de/de/liga/news/2012/0000229784.php> (Stand: 06.11.2013)

BUNDESLIGA/DFL (14.11.2012), LIGA-VORSTAND BESCHLIESST[!] NEUEN VERTEILERSCHLÜSSEL. URL:

[http://www.bundesliga.de/de/liga/news/2012/ligavorstand-beschliesst-verteiler-schluesel\\_0000229784.php](http://www.bundesliga.de/de/liga/news/2012/ligavorstand-beschliesst-verteiler-schluesel_0000229784.php) (Stand: 06.11.2013)

KALB, Rainer (01.08.2013), Mit „Anpfiff“ begann Fernseh-Poker. URL:

[http://www.nwzonline.de/fussball/mit-anpfiff-begann-fernseh-poker\\_a\\_8,2,3218520406.html](http://www.nwzonline.de/fussball/mit-anpfiff-begann-fernseh-poker_a_8,2,3218520406.html) (Stand: 29.10.2013)

DR. QUITZAU, Jörn (2010), Fußballrechte: Zentralvermarktung aus wettbewerbspolitischer Sicht. URL: [http://www.fussball-oekonomie.de/Texte/Aufsaeetze/Zentralvermarktung\\_WiSt.PDF](http://www.fussball-oekonomie.de/Texte/Aufsaeetze/Zentralvermarktung_WiSt.PDF) (Stand: 23.10.2013)

REUTERS (19.07.2007), Premiere muss für die Bundesliga teuer bezahlen. URL:

[http://web.archive.org/web/20071014052834/http://de.today.reuters.com/news/newsArticle.aspx?type=topNews&storyID=2007-07-19T152616Z\\_01\\_HUM955552\\_RTRDEOC\\_0\\_DEUTSCHLAND-FIRMEN-PREMIERE-2ZF.xml&archived=False](http://web.archive.org/web/20071014052834/http://de.today.reuters.com/news/newsArticle.aspx?type=topNews&storyID=2007-07-19T152616Z_01_HUM955552_RTRDEOC_0_DEUTSCHLAND-FIRMEN-PREMIERE-2ZF.xml&archived=False) (Stand: 30.10.2013)

### **FC Bayern München AG**

FC BAYERN MÜNCHEN AG (13.11.2013), \* DER FC BAYERN MIT NEUEM REKORDUMSATZ. URL: [http://www.fcbayern.telekom.de/media/native/presse-free/Finanzzahlen\\_2012\\_13.pdf](http://www.fcbayern.telekom.de/media/native/presse-free/Finanzzahlen_2012_13.pdf) (Stand: 14.11.2013), S. 4

### **BVB 09 e.V. Dortmund**

BORUSSIA DORTMUND – FANABTEILUNG (09.08.2010), Satzung des BV. Borussia 09 e.V. Dortmund. URL: [http://www.bvb-fanabteilung.de/pdf/Satzung\\_BVB\\_eV\\_09-08-10.pdf](http://www.bvb-fanabteilung.de/pdf/Satzung_BVB_eV_09-08-10.pdf) (Stand: 16.11.2013)

WEILER, Jörg und KYNAST, Christian (18.04.2012), „Ich kaufe Hoeneß seine BVB-Aktien ab“. URL: <http://www.bild.de/sport/fussball/borussia-dortmund/grossaktionaer-geske-will-hoeness-seine-bvb-aktien-abkaufen-23718904.bild.html> (Stand: 17.11.2013)

DÖRFELD, Kathrin nach INVESTOREN-VERLAG.DE (22.10.2013), BVB Aktie: Aufsichtsrat Bernd Geske kauft 100.000 BVB-Aktien. URL: <http://www.investor-verlag.de/aktien-und-aktienhandel/nebenwerte/aufsichtsratsmitglied-bernd-geske-schlaegt-bei-bvb-aktien-zu/103179371/> (Stand: 17.11.2013)

**Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH**

BAYER AG (28.02.2013), Geschäftsbericht 2012, 6.1 Entwicklung des Konsolidierungskreises. URL:

<http://www.geschaeftsbericht2012.bayer.de/de/entwicklung-des-konsolidierungskreises.aspx> (Stand: 18.01.2014)

BAYER 04 LEVERKUSEN FUßBALL GMBH (o.D.), BAYER 04 MARKETING GMBH. URL: <http://www.bayer04.de/B04-Deu/de/1482.aspx?guid=1482-0F6F8528-58CC-4489-8981-9067E9488D51> (Stand: 21.11.2013)

BAYER 04 LEVERKUSEN FUßBALL GMBH (o.D.), BAYER 04-SPORTFÖRDERUNG GGMBH. URL: <http://www.bayer04.de/B04-Deu/de/1484.aspx?guid=1484-C1046FCB-D87B-459C-94A9-F021695CBA67> (Stand: 21.11.2013)

BAYER 04 LEVERKUSEN FUßBALL GMBH (o.D.), BAYSPORTS TRAVEL GMBH. URL: <http://www.bayer04.de/B04-Deu/de/1485.aspx?guid=1485-EE03D58A-43CE-49D5-8DAB-6A9A4987E0AD> (Stand: 21.11.2013)

BAYER 04 LEVERKUSEN FUßBALL GMBH (o.D.), BAYER 04 IMMOBILIEN GMBH. URL: <http://www.bayer04.de/B04-Deu/de/1490.aspx?guid=1490-C18CDC37-1CD0-458C-8B34-C5B593AE8F92> (Stand: 21.11.2013)

BAYER 04 LEVERKUSEN FUßBALL GMBH (o.D.), TECARENA+ GMBH. URL: <http://www.bayer04.de/B04-Deu/de/1491.aspx?guid=1491-C5030247-F021-4BF2-B9B3-6BCA8840DFE8> (Stand: 21.11.2013)

BAYER 04 LEVERKUSEN FUßBALL GMBH (o.D.), BAYSECUR GMBH. URL: <http://www.bayer04.de/B04-Deu/de/1483.aspx?guid=1483-893D0DB3-EBB5-4ACA-9C57-15CF2B60FF45> (Stand: 21.11.2013)

BUNDESANZEIGER (07.11.2013), Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH. URL: <https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet> (Stand: 22.11.2013)

PROF. CAPSER, Rudolf nach BAYER 04 LEVERKUSEN FUßBALL GmbH (o.D.), DER WEG ZUR BAYER 04 LEVERKUSEN FUßBALL GMBH. URL: <http://www.bayer04.de/B04-Deu/de/1047.aspx?guid=1047-5822DEFE-3A33-4361-800F-EECE10821A8D> (Stand: 21.11.2013)

HOLZHÄUSER, Wolfgang nach STERN.DE (13.05.2006), Big Mama. URL: <http://www.stern.de/wirtschaft/news/unternehmen/bayer-04-leverkusen-big-mama-560664.html> (Stand: 18.01.2014)

SPIEGEL.DE (18.04.2013), Insolventer Ex-Sponsor: Teldafax-Gläubiger verklagen Bayer Leverkusen. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/bayer-04-leverkusen-millionenklage-durch-teldafax-glaeubiger-a-895046.html> (Stand: 20.01.2014)

### **England – Premier League**

WELTFUSSBALLAT (14.11.2012), Fernsehgelder im Vergleich - Ganz andere Dimensionen. URL: [http://www.weltfussball.de/entry/160637\\_fernsehgelder-im-vergleich-ganz-/](http://www.weltfussball.de/entry/160637_fernsehgelder-im-vergleich-ganz-/) (Stand: 04.12.2013)

### **Manchester United FC plc**

MANCHESTER UNITED FC PLC (o.D.), Investor FAQs. URL: <http://ir.manutd.com/phoenix.zhtml?c=133303&p=irol-faq> (Stand: 10.12.2013)

### **Manchester City FC plc**

WIKIPEDIA (o.D.), History of Manchester City F.C.. URL: [http://en.wikipedia.org/wiki/History\\_of\\_Manchester\\_City\\_F.C.\\_\(2001%E2%80%93present\)#Revolution\\_282008.E2.80.93present.29](http://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Manchester_City_F.C._(2001%E2%80%93present)#Revolution_282008.E2.80.93present.29) (Stand: 14.12.2013), Revolution (2008-present)

### **Spanien – Liga BBVA**

CARDENAL, Miguel nach SID/FOCUS (18.04.2013), Spanien: TV-Einnahmen sollen fairer verteilt werden. URL: [http://www.focus.de/sport/fussball/spanien-tv-einnahmen-sollen-fairer-verteilt-werden\\_aid\\_964443.html](http://www.focus.de/sport/fussball/spanien-tv-einnahmen-sollen-fairer-verteilt-werden_aid_964443.html) (Stand: 21.12.2013)

DAHMS, Martin (04.07.1997), DIE ZEIT 28/1997, Im Kampf um das Digitalfernsehen blockiert die spanische Regierung den freien Wettbewerb. URL: <http://www.zeit.de/1997/28/spanisch.txt.19970704.xml> (Stand: 25.12.2013), Seite 2

FERRUS, Jaume nach DAHMS, Martin (04.07.1997), DIE ZEIT 28/1997, Im Kampf um das Digitalfernsehen blockiert die spanische Regierung den freien Wettbewerb. URL: <http://www.zeit.de/1997/28/spanisch.txt.19970704.xml> (Stand: 25.12.2013), Seite 3

INGENDAAY, Paul (15.08.2012), FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG, Primera División: Spanischer Fußball-Sumpf. URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/primera-division-spanischer-fussball-sumpf-11856055.html> (Stand: 21.12.2013)

JOBST, Alexander nach WEILGUNY, Michael und SOHNS, Michael (01.04.2007), SPONSORS, „Viel Wertschätzung für die Vermarktung deutscher Klubs“. URL: [http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=13501](http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews[tt_news]=13501) (23.12.2013)

SID nach FOCUS (18.04.2013), Spanien: TV-Einnahmen sollen fairer verteilt werden. URL: [http://www.focus.de/sport/fussball/spanien-tv-einnahmen-sollen-fairer-verteilt-werden\\_aid\\_964443.html](http://www.focus.de/sport/fussball/spanien-tv-einnahmen-sollen-fairer-verteilt-werden_aid_964443.html) (Stand: 21.12.2013)

SPONSORS (01.01.2004), Konsolidierung geht weiter. URL: [http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=844](http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews[tt_news]=844) (Stand: 23.12.2013)

STELMASZYK, Lukas (27.05.2010), SPONSORS, Spanische Regierung setzt auf dezentrale Vermarktung. URL: [http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=22036](http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews[tt_news]=22036) (Stand: 23.12.2013)

### **FC Barcelona**

BALL, Phil nach WIKIPEDIA (o.D.), FC Barcelona. URL: [http://de.wikipedia.org/wiki/FC\\_Barcelona#Die\\_Gr.C3.BCndung\\_.281899.E2.80.931908.29](http://de.wikipedia.org/wiki/FC_Barcelona#Die_Gr.C3.BCndung_.281899.E2.80.931908.29) (Stand: 05.01.2014), Die Gründung

DE CARRERAS, Narcís nach FC BARCELONA (o.D.), Narcís de Carreras. URL: <http://www.fcbarcelona.cat/club/historia/presidents> (Stand: 07.01.2014)

DIE WELT (05.08.2013), Real-Star: Ronaldo verdient jetzt angeblich mehr als Messi. URL: <http://www.welt.de/sport/fussball/internationale-ligen/article118709285/Ronaldo-verdient-jetzt-angeblich-mehr-als-Messi.html> (Stand: 11.01.2014)

DIE WELT (26.12.2013), Gehaltserhöhung: Barcelona kauft sich Messis Liebe mit Geld. URL: <http://www.welt.de/sport/fussball/internationale-ligen/article123296894/Barcelona-kauft-sich-Messis-Liebe-mit-Geld.html> (Stand: 11.01.2014)

FC BARCELONA (o.D.), Club in figures. URL: <http://www.fcbarcelona.com/club/identity/detail/card/club-in-figures> (Stand: 05.01.2014)

FC BARCELONA (o.D.), Presidents. URL: <http://www.fcbarcelona.cat/club/historia/presidents> (Stand: 05.01.2014)

SCHULZE-MARMELING nach WIKIPEDIA (o.D.), FC Barcelona. URL: [http://de.wikipedia.org/wiki/FC\\_Barcelona#Totaler\\_Fu.C3.9Fball\\_.281973.E2.80.931978.29](http://de.wikipedia.org/wiki/FC_Barcelona#Totaler_Fu.C3.9Fball_.281973.E2.80.931978.29) (Stand: 07.01.2014), Totaler Fußball

SPORTINGINTELLIGENCE (o.D.), Global Sports Salaries Survey 2012: top 12. URL: <http://www.sportingintelligence.com/wp-content/uploads/2012/04/GSSS-2012-top-12.jpg> (Stand: 11.01.2014)

WELTFUSSBALL.DE (o.D.), FC Barcelona. URL: <http://www.weltfussball.de/teams/fc-barcelona/9/> (Stand: 07.01.2014), Trainerhistorie

**Club Atlético de Madrid S.A.D.**

GIL Y GIL, Jesús nach WIKIPEDIA (o.D.), Jesús Gil y Gil. URL: [http://de.wikipedia.org/wiki/Jes%C3%BAs\\_Gil\\_y\\_Gil](http://de.wikipedia.org/wiki/Jes%C3%BAs_Gil_y_Gil) (Stand: 14.01.2014)

INGENDAAY, Paul (17.03.2012), FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG, Verschuldete spanische Klubs: Eine schlaue Mischung aus Schlendrian und Sturheit. URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/verschuldete-spanische-klubs-eine-schlaue-mischung-aus-schlendrian-und-sturheit-11688157.html> (Stand: 15.01.2014)

PEÑA ATLÉTICA CENTURA GERMANA E.V. (o.D.), Club Atlético de Madrid S.A.D. – Vereinsdaten. URL: <http://atleticomadrid.de/atletico/> (Stand: 14.01.2014)

PEÑA ATLÉTICA CENTURA GERMANA E.V. (07.07.2013), Wie pleite ist Atlético wirklich? Eine Bestandsaufnahme. URL: <http://atleticomadrid.de/wie-pleite-ist-atletico-wirklich/> (Stand: 15.01.2014)

PEÑA ATLÉTICA CENTURA GERMANA E.V. (08.06.2013), 10-jähriges Jubiläum von Enrique Cerezo als Atleti-Präsident. URL: <http://atleticomadrid.de/10-jaehriges-jubilaum-von-enrique-cerezo-als-atleti-praesident/> (Stand: 14.01.2014)

WERT, José Ignacio nach Costa-Blanca-Forum (16.12.2013), RE: Es droht Ungemach für manche spanische Fußballvereine. URL: <http://www.costa-blanca-forum.de/viewtopic.php?f=59&t=7748>



## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname